

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JACIEL GREIN

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA O HOTEL
TANK
SÃO BENTO DO SUL – SANTA CATARINA (BR)**

FLORIANÓPOLIS

2004

JACIEL GREIN

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA O HOTEL
TANK
SÃO BENTO DO SUL – SANTA CATARINA (BR)**

*Trabalho de Conclusão de
Estágio apresentado à disciplina
Estágio Supervisionado, como
requisito parcial para a obtenção do
grau de Bacharel em Administração
da Universidade Federal de Santa
Catarina, área de concentração em
Marketing.*

FLORIANÓPOLIS

2004

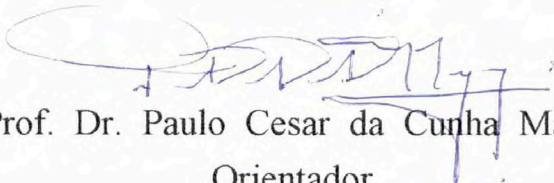
JACIEL GREIN

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA O HOTEL
TANK
SÃO BENTO DO SUL – SANTA CATARINA (BR)**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 19 de abril de 2004.

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

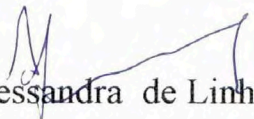
Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya
Orientador



Prof. Dr. Pedro Carlos Schenini
Membro



Prof.^{te} Dr.^a Alessandra de Linhares Jacobsen
Membro

AGRADECIMENTO

Agradeço este trabalho primeiramente à meu orientador, Prof. Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya, por seus esforços para uma boa qualidade do estudo desenvolvido, por sua paciência, nos meus momentos de dúvida, e por sua persistência nos meus momentos de fraqueza. Ao mestrando em administração Prof. Jorge Saldanha, orientando do Prof. Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya, por seus comentários sempre oportunos. Ao corpo de funcionários do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, especialmente ao Chefe do Departamento, Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira, que sempre atenderam às minhas solicitações. Ao Diretor Proprietário do Hotel Tank, José Roberto Olsen de Araújo, por ter gentilmente cedido seu empreendimento, para que este estudo fosse realizado e também a seus subordinados Landivo, Milton e Diolir que sempre estiveram dispostos a ajudar.

RESUMO

GREIN, Jacié. **Plano Estratégico de Marketing para o Hotel Tank – São Bento do Sul – Santa Catarina –BR**, 2004. 99 folhas. Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração. Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Este trabalho propõe um plano de marketing para o Hotel Tank. Seu objetivo é de contribuir para fortalecer o hotel na busca de resultados e na fidelização de seus clientes. A metodologia utilizada foi uma pesquisa exploratória/bibliográfica para levantamento dos dados secundários e uma pesquisa descritiva/conclusiva com a aplicação de um questionário aos clientes do hotel. Dentre as recomendações, em nível estratégico e em nível tático, cabe ressaltar as seguintes: aumento da diária do quarto básico; divulgação de pacotes promocionais em agências especializadas; aumento das opções de gasto dos clientes, através de acesso a Internet, sala de jogos e cardápio do restaurante; e realocação de leitos.

PALAVRAS-CHAVE: PLANEJAMENTO, ESTRATÉGIA, PLANO
ESTRATÉGICO DE MARKETING,
HOTELARIA.

Obs: 101 folhas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1. Justificação do Estudo, Problema e Tema.....	8
1.2. Objetivos e Abrangência.....	8
1.3. Organização do Estudo.....	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1. Marketing na entrada do século 21.....	11
2.2. Marketing de serviço e hotelaria.....	12
2.3. Planejamento.....	13
2.4. Estratégia.....	14
2.5. Plano de Marketing.....	14
3. METODOLOGIA.....	16
3.1. Caracterização do Estudo.....	16
3.2. Procedimento usado na elaboração do Plano de Marketing.....	16
3.3. Limitações do Estudo.....	18
4. O PLANO DE MARKETING.....	19
4.1. Objeto do Estudo.....	19
4.2. Diagnóstico.....	19
4.2.1. Análise do Ambiente Externo.....	20
4.2.1.1. Análise da Conjuntura.....	20
4.2.1.2. Análise da Concorrência.....	24
4.2.1.3. Análise do Mercado.....	30
4.2.1.3.1. Metodologia da Pesquisa.....	30
4.2.1.3.2. Resultado da Pesquisa.....	31
4.2.1.3.3. Resumo da Análise de Mercado.....	71
4.2.1.4. Ameaças.....	71
4.2.1.5. Oportunidades.....	72
4.2.2. Análise do Ambiente Interno.....	73
4.2.2.1. Análise da Função de Marketing.....	78
4.2.2.2. Análise das demais funções.....	80
4.2.2.3. Análise da Administração Geral.....	82
4.2.2.4. Pontos Fracos.....	82
4.2.2.5. Pontos Fortes.....	86
4.3. Prognóstico.....	87
4.3.1. Objetivos Financeiros.....	87
4.3.2. Missão.....	87
4.3.3. Estratégias.....	88
4.3.4. Plano de Ações Táticas.....	89
4.3.5. Projeção da DRE e relação custo benefício.....	91
4.3.6. Acompanhamento e controle do plano.....	93

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 94

REFERÊNCIAS..... 95

ANEXOS..... 96

1. INTRODUÇÃO

Um empreendimento sempre está se relacionando com o mundo a sua volta e mundo é um lugar em constante evolução.

Uma empresa precisa estar sempre atenta às modificações do mercado, e de tempos em tempos precisa analisa-lo e a si também, para continuar competitiva e manter o foco do negócio para o qual foi criada.

Desde o tempo das cavernas, o homem sempre necessitou de proteção para os seus momentos de descanso. O hotel é uma profissionalização de um abrigo fora de nossas casas.

Um hotel, atualmente, além de abrigo, oferece uma grande gama de serviços, para aqueles que estão fora do conforto de seus lares; e mais, deve proporcionar também aconchego e tranquilidade.

É para proporcionar tudo isto que o Hotel Tank foi criado. E para mantê-lo neste negócio, como um empreendimento lucrativo é que nos propusemos a desenvolver este Plano Estratégico de Marketing.

1.1 Justificação do Estudo

Localizado no Norte do Estado de Santa Catarina, o município de São Bento do Sul, de vocação moveleira, possui 65 mil habitantes. A rede hoteleira dispõe de 942 leitos, distribuídos entre 15 hotéis e pousadas, com uma taxa média de ocupação de 50%.

O Hotel Tank, que possui 80 leitos e hospeda tanto visitantes a negócio como a passeio, passa por um momento delicado, necessitando aumentar sua rentabilidade.

Um estudo semelhante nunca fora antes desenvolvido, e tornou-se possível graças aos conhecimentos do autor, disponibilidade de orientação, interesse do usuário e apoio institucional.

As considerações acima permitem dizer que o presente trabalho é suficientemente importante, original, oportuno e viável, e deste modo se justifica de acordo com Castro (1977).

Assim, surge o problema central do estudo, cujo enunciado é:

Como projetar os esforços de marketing par o Hotel Tank, no segundo semestre de 2.004, tendo em vista o êxito dos seus negócios?

Deste problema emerge o tema do trabalho, sob o título:

Plano Estratégico de Marketing para o Hotel Tank – São Bento do Sul (SC – Brasil).

1.2. Objetivos e Abrangência

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um Plano Estratégico de Marketing para o Hotel Tank, no período de agosto à dezembro de 2.004.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o objeto do estudo;
- b) Fazer o diagnóstico da empresa orientado para o Marketing;
- c) Oferecer um prognóstico para a empresa, com ênfase nas Estratégias de Marketing e no Plano de Ações Táticas para a prática destas estratégias;
- d) Apresentar uma projeção da DRE, no período considerado, para refletir a relação custo-benefício; e
- e) Fornecer os elementos básicos para o acompanhamento e controle do Plano de Marketing no período de agosto à dezembro de 2.004.

1.2.3 Abrangência

O trabalho foi realizado de agosto de 2.003 a março de 2.004, na cidade de São Bento do Sul (Santa Catarina – Brasil), para o Hotel Tank, a fim de nortear os trabalhos de marketing no segundo semestre de 2.004.

1.3. Organização do Estudo

O presente estudo acha-se estruturado em 5 capítulos e referências.

O capítulo 1 cuida da justificativa do estudo, problema e tema e mostra como o estudo é organizado.

O capítulo 2 trata da fundamentação teórica.

O capítulo 3 oferece resposta às seguintes perguntas:

- a) De que se trata;
- b) Como o estudo foi realizado; e
- c) Quais as limitações consideradas mais relevantes.

O capítulo 4 apresenta o Plano de Marketing. É a parte essencial do trabalho. Ele se desdobra nos seguintes itens principais:

- a) Objeto do estudo;
- b) Diagnóstico; e
- c) Prognóstico.

O capítulo 5 sob o título considerações finais destaca a importância para a empresa de realizar seus negócios levando em conta um plano estratégico de marketing.

Finalmente sob título referências encontra-se aquilo que foi citado ao longo do trabalho extraído de livros, periódicos, informação disponível na Internet e outros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Marketing na entrada do século 21

O marketing, segundo Stanton (2000), deve estar baseado no planejamento e as operações da empresa devem ser orientadas para o cliente ou para o marketing; as atividades devem ser coordenadas organizacionalmente e a meta da organização deve ser de gerar um volume lucrativo de vendas a longo prazo.

De acordo com KOTLER (2000, p.30):

Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Para BENNETT (1995) Marketing (administração de) é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço (pricing), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Como afirma Kotler (2000, p.24):

As mudanças ocorrem em um ritmo cada vez mais acelerado: hoje não é como ontem e não será como amanhã. Manter a estratégia atual é arriscado, assim como adotar uma nova estratégia.

E continua (p.116):

Os planos de negócios estão se tornando mais orientados para clientes e concorrentes. Além disso, são mais bem elaborados e mais realistas do que no passado. Os planos extraem mais dados de entrada de profissionais em todas as funções na empresa e são desenvolvidos em equipes. Os executivos de marketing, cada vez mais, vêm-se em primeiro lugar como gerentes, e depois como especialistas. O planejamento está se tornando um processo contínuo, para responder a condições de mercado que mudam em grande velocidade.

Na página 24, Kotler (2.000), afirma:

Há algumas certezas que devem ser observadas. Em primeiro lugar forças globais continuarão a afetar a vida profissional e a pessoal de todos. A atividade

fabril se deslocará para locais economicamente mais favoráveis, a não ser que medidas protecionistas impeçam tais deslocamentos, elevando os custos gerais. Em segundo lugar, a tecnologia continuará a avançar e a nos maravilhar. (...) Estamos no alvorecer de um tempo em que robôs inteligentes farão grande parte de nosso trabalho. Em terceiro lugar, há uma contínua pressão em direção à desregulamentação do setor econômico. Cada vez mais pessoas, em mais países, estão se convencendo de que os mercados funcionam melhor sob condições relativamente livres, em que os consumidores possam decidir o que e onde comprar e as empresas sejam livres para decidir o que fabricar e comercializar. Economias competitivas giram mais dinheiro do que aquelas altamente regulamentadas ou planejadas. Muitos países estão privatizando empresas estatais para colher os benefícios da concorrência.

2.2. Marketing de serviço e hotelaria

Kotler (2.000, pág. 448) define serviço como sendo:

Qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

Albrecht (1998), sobre serviços diz que devemos sempre colocar no lugar do cliente, pensando como fazer para satisfazer suas necessidades e desempenhar um bom atendimento.

A categoria do mix de serviços relacionado a hotéis é classificada por KOTLER (2.000) como Híbrida, ou seja a oferta consiste tanto de bens quanto de serviços.

Kotler (2.000, pág. 450) classifica os serviços como intangíveis: “Ao contrário de produtos físicos, eles não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos”.

Inseparáveis (*id.* pág. 451): “os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente”.

E altamente variáveis (*ibid.*, pág. 452): “Pelo fato de dependerem de quem os fornece, além de onde e quando são fornecidos”.

Quando falamos em serviço devemos lembrar do cliente. Sobre isto Kotler (2.000, pág. 68) diz que:

... muitas empresas estão se concentrando no desenvolvimento de vínculos mais sólidos com seus clientes finais. No passado, muitas empresas achavam que seus clientes eram garantidos. Talvez porque eles não tinham muitas alternativas,

todos os fornecedores eram igualmente deficientes em termos de atendimento e o mercado estava crescendo tão rapidamente que a empresa não se preocupava em satisfazer seus clientes. Obviamente, as coisas mudaram.

Para Kotler (2.000, pág. 68):

Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores.

E em geral, segundo Figueiredo (1994 pág. 149):“... relutam em demonstrar seu descontentamento”.

Quando é bem atendido, o cliente volta, e FIGUEIREDO (1994) confirma que é um prazer ir a um lugar onde todos sabem o seu nome.

Também, não se pode conseguir um bom atendimento se os funcionários não estão motivados e satisfeitos, por isto, a satisfação dos empregados com a forma pela qual são tratados, segundo FIGUEIREDO (1994) é diretamente proporcional à satisfação dos clientes.

2.3. Planejamento

De acordo com Welsch (1983, p.69) um programa amplo de planejamento e controle de resultados envolve muito mais do que a idéia tradicional de um orçamento periódico, e:

Deve conter os seguintes passos:

1. Avaliação do efeito em potencial de todas as variáveis relevantes para a empresa.
2. Especificação dos objetivos gerais da empresa pela administração.
3. Estabelecimento de objetivos específicos para a empresa.
4. Formulação e avaliação das estratégias da empresa.
5. Preparação das premissas de planejamento.
6. Preparação e avaliação dos planos de projetos.
7. Preparação e aprovação de um plano de resultados a longo prazo.
8. Preparação e aprovação de um plano de resultados a curto prazo.
9. Realização de análises suplementares.
10. Execução de planos.
11. Elaboração, disseminação e utilização de relatórios de desempenho.

12. Implantação de medidas de acompanhamento.

Kotler (2.000 pág.86) sugere que o planejamento (estratégico orientado para o mercado) seja: “O processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança”.

E segue: “O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados”.

2.4 Estratégia

Para Porter (1996, pág.61) estratégia é: “A criação de uma posição única e de valor envolvendo um diferente conjunto de atividades”.

A definição de estratégia para Ferrel (2000, pág.91) é: “Dar a uma empresa a chance de satisfazer às necessidades dos consumidores-alvos, diferenciar seus produtos dos concorrentes e atingir suas metas e objetivos de marketing”.

Kotler (2.000, pág. 724) a respeito deste tema diz que: “De tempos em tempos as empresas precisam empreender uma análise crítica das metas globais e da eficácia de marketing”.

Ou mais resumidamente, como propõe Kotler (2.000, pág.102): “... é um plano de como chegar lá”.

2.5. Plano de Marketing

Ferrel (2.000, pág.25) define o plano de marketing como sendo:

Um relatório ou documento que expõe as informações detectadas no processo de planejamento (...) É o documento de ação. É o manual para a implementação, a avaliação e o controle de marketing.

Kotler (2.000, pág.86) complementa: “É o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing”.

3. METODOLOGIA

3.1. Caracterização do estudo

Trata-se de um Plano de Marketing, cujo conceito foi oferecido no item 2.5 da Fundamentação Teórica.

3.2. Procedimento usado na elaboração do Plano de Marketing

O procedimento utilizado na elaboração do Plano de Marketing orientou-se principalmente pelos autores Kotler e Aaker, e seguiu os passos a seguir indicados, já com as respectivas numerações dos subitens do Capítulo 4 do presente trabalho, qual seja, o Plano de Marketing:

1. Objeto do Estudo
2. Diagnóstico
 - 2.1. Análise do Ambiente Externo
 - 2.1.1 Análise da Conjuntura
 - 2.1.2 Análise da Concorrência
 - 2.1.3 Análise do Mercado
 - 2.1.3.1 Metodologia da Pesquisa
 - 2.1.3.2 Resultado da Pesquisa
 - 2.1.3.3 Resumo da Análise de Mercado
 - 2.1.4 Ameaças
 - 2.1.5 Oportunidades

2.2 Análise do Ambiente Interno

2.2.1 Análise da Função de Marketing

2.2.2 Análise das demais funções

2.2.3 Análise da Administração Geral

2.2.4 Pontos Fracos

2.2.5 Pontos Fortes

3. Prognóstico

3.1. Objetivos Financeiros

3.2. Missão

3.3. Estratégias

3.4. Plano de Ações Táticas

3.5. Projeção da DRE e relação custo benefício

3.6. Acompanhamento e controle do plano

Limitações do Estudo

Durante a elaboração do estudo surgiram limitações. Dentre elas cabe registrar a seguinte: devido a restrições de tempo e de custo somente foi possível fazer o Plano de Marketing tomando como referência um cenário realista. Não obstante, como indicado no Capítulo 5, Considerações Finais, pretende-se considerar outros cenários no que diz respeito a planos futuros que venham a ser feitos, tomando como ponto de partida o plano aqui apresentado.

4. O PLANO DE MARKETING

Vários autores oferecem conceitos e procedimentos sobre Planos de Marketing, sua elaboração, implantação e controle. O presente trabalho segue a linha proposta por Philip Kotler.

4.1. Objeto do Estudo

A empresa de nome Hotel Tank esta localizada na Avenida Nereu Ramos, número 154, no centro da cidade de São Bento do Sul (SC).

Foi fundado em 1962, por Rodolfo Tank. Depois pertenceu a Lore Araújo.

Em 1979 foi ampliado para os fundos e em 1984 sofreu nova ampliação, ganhando mais um piso na parte da frente, ficando com uma área total de 1.260m², distribuídos em 58 dependências.

Em maio de 1.990 foi comprado pelo atual proprietário, José Roberto Olsen Araújo.

O restaurante interno foi aberto em 1.991. Também neste ano foi instalada a central telefônica.

Em 31 de dezembro de 2.002 sofreu uma grande inundação, que atingiu toda a parte térrea do edifício. Na área mais baixa, onde se encontra o restaurante, a água alcançou a 60 centímetros.

O Hotel tem capacidade para acomodar até 80 pessoas.

4.2. Diagnóstico

Fornece uma visão da empresa e do cenário ela esta inserida.

4.2.1. Análise do Ambiente Externo

Os dados sobre o mercado alvo serão aqui abordados.

4.2.2.1 Análise da Conjuntura

Forças Econômicas

A região onde esta a empresa é o Planalto Norte Catarinense.

O município esta na fronteira com o Estado do Paraná e a noventa e dois quilômetros¹ de sua capital, Curitiba.

A região é altamente industrializada e o município é considerado um pólo moveleiro (90% das exportações do município)². Muitas de suas empresas tem negócios no exterior - são exportadoras.

Tendo uma indústria forte, possui uma elevada necessidade de mão-de-obra; que quando não é suprida localmente, tem que ser buscada fora.

Possui 5.118 empresas, destas 696 são indústrias de transformação.³

Noventa e quatro e meio por cento de sua população de 61.786 habitantes, é urbana⁴.

Existem no município 15 Hotéis e Pousadas, que oferecem um total de 942 leitos.⁵

¹ São Bento do Sul. Perfil Socioeconômico, 2001, p.19.

² São Bento do Sul. Perfil Socioeconômico, 2002, p.58.

³ São Bento do Sul. Perfil Socioeconômico, 2001, p.40.

EVENTOS TURÍSTICOS EM SÃO BENTO DO SUL

Evento	Data
Retretas de Verão	Janeiro/Fevereiro
Passeio Maria Fumaça - Ferrovia das Cachoeiras	Todos os meses
Festa Capela Jesus Ressuscitado de Rio Natal	Abril
Festa do Tiro de Rei	Abril
Festa Igreja Matriz Puríssimo Coração de Maria	Agosto
Schlachtfest e Bauernball -Festa Germânica	Setembro
Aniversário de São Bento do Sul	Setembro
JEEP RAID Cidade de São Bento do Sul	Setembro
Expoama - Exposição Agropecuária e do Meio Ambiente	Setembro
Musikfest - Festa da Música	Outubro
Natal Luz - Eventos para Negócios	Dezembro
FEINORTE - Feira Industrial do Norte Catarinense	*
Móvel Brasil - Feira de Móveis	*
FITECMÓVEL - Feira Internacional de Tecnologia Moveleira, Componentes, Acessórios e Matéria-Prima	*

* Data de realização definida para cada evento

FONTE: Prefeitura Municipal de São Bento do Sul⁶

⁴ IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, *in* São Bento do Sul, Perfil Socioeconômico, 2002, p.22.

⁵ São Bento do Sul. Perfil Socioeconômico, 2002, p.38.

⁶ São Bento do Sul, Perfil Socioeconômico, 2002, p.68

Forças Políticas

O proprietário do Hotel mantém boas relações com os políticos da situação, do município; também porque exerce o cargo de Secretário de Turismo do Município. Usa suas habilidades, para, dentro de um contexto moral, trazer para o Hotel não somente hóspedes individuais, mas também caravanas.

Por outro lado (não tão positivo) existem pessoas, que vão ao seu encontro, pedir mais regalias e descontos do que normalmente são concedidos aos demais hóspedes; só porque ele exerce um cargo político.

Forças Legais e Regulamentadoras

São recentes as leis que melhoraram o comércio internacional entre os países latino-americanos e criaram a área de livre comércio designada 'Mercosul'. Tal medida favoreceu, ainda mais, o comércio das empresas locais com, por exemplo, a Argentina, o Paraguai e o Uruguai. Isto resultou em um maior afluxo de representantes internacionais, que tanto vem comprar, quanto vender seus produtos para as empresas da região.

Os prepostos dos representantes internacionais procuram hospedagens de menores custos, diferentemente destes últimos, que possuem padrão de gastos elevados e tendem a procurar por hotéis com mais serviços do que os oferecidos no Tank.

As variações nas taxas de câmbio influenciam enormemente a produção local. A queda repentina faz com que as exportações diminuam. Se a queda persistir por um período prolongado, a economia de todo o município entra em depressão e em consequência a taxa de ocupação dos hotéis cai. O inverso do raciocínio também é verdadeiro.

Mudanças na Tecnologia

As mudanças na tecnologia que afetam o empreendimento, e que, portanto, deveriam estar sendo almejadas, são representadas por:

- a) Controles automatizados na entrada de clientes e dos cômodos ocupados, que nada mais é do que o uso do computador com um software que permita acessar cadastro dos clientes anteriormente hospedados e permita controlar os cômodos ocupados;
- b) Outros meios de pagamentos como o cartão de crédito e o cartão de débito;
- c) Melhores meios para preparar as refeições, como fornos de microondas, chapas elétricas e freezer para acondicionamento; e
- d) Bufes que permitem expor os alimentos preparados.

Influências Sociais

Para Kotler (2000, p.183) as classes sociais possuem “valores, interesses e comportamentos similares”.

Indivíduos de classe muito baixa, não freqüentam hotéis, pois os seus proventos impedem; já os de classe muito superiores procuram por hospedagens que lhe prestem um leque maior de serviços. O Hotel Tank, que não está inserido no contexto dos hotéis de luxo, fica fora das aspirações desta classe.

Os grupos com os quais o indivíduo tem relacionamento face a face, ou que deles sofre influência são chamados por Kotler (2000) de grupos de referência. Eles influenciam diretamente a escolha da hospedagem e tornam o “boca a boca” primordial na promoção. O melhor exemplo, para a clientela freqüentadora do Hotel, é a classe dos representantes comerciais, onde um influencia o comportamento do outro (isto fica mais evidente quando da análise do item ‘ocupação’ da amostra pesquisada).

4.2.1.2. Análise da Concorrência

Forças competitivas

Através da identificação de nosso mercado-alvo, surgem também nossos concorrentes.

Os **concorrentes de marca**, isto é, aqueles que vendem produtos similares, aos mesmos consumidores e a preços similares, definições de Ferrel (2000, p. 45) são:

- a) Hotel Urupês: localizado a três quadras do nosso é tido como o mais forte concorrente, pois dispõe de semelhante estrutura interna na quantidade de leitos

disponíveis (80), nos benefícios oferecidos (a exceção do aquecimento central) e nos preços praticados;

- b) Hotel Eliana: possui como atributos um prédio novo (concluído no final de 1998), mas os preços praticados são superiores, R\$30,00 no apartamento. Cinquenta é o número dos leitos disponíveis;
- c) Pousada Ávila: há cerca de cinco quilômetros do centro, em um dos acessos do município, possui quarenta e um leitos disponíveis; seus preços estão entre R\$13,00 o quarto e R\$20 o apartamento. Uma de suas qualidades é a quietude de sua vizinhança;
- d) Pousada São Cristóvão: 12 leitos, localização central, R\$15,00 os quartos e R\$20,00 o apartamento⁷;
- e) Pousada São Bento: 23 leitos; esta localizada no centro; preços de R\$12,00 à R\$15,00 por pessoa;
- f) Pousada Oxford In: localizada próxima aos trevos de acesso às cidades vizinhas, sendo este seu grande atrativo. Apenas trinta e oito leitos disponíveis, e sua faixa de preços são de R\$14,00 à R\$17,00 no quarto e R\$22,00 no apartamento (levemente inferior aos praticados pelos demais estabelecimentos).

Os **concorrentes de produto**, que, de acordo com Ferrel (2000) “competem na mesma classe (...), mas com produtos diferentes em características, benefícios e preço”, são:

⁷ Dados obtidos através da Secretaria de Turismo do Município. Na época da análise o estabelecimento não estava funcionando.

- a) Hotel Stelter: 48 leitos, em estilo germânico, é tido como hotel histórico e usa isto para promover suas vendas, seus preços são elevados⁸, possui apartamentos com ar condicionado; sua localização é central;
- b) Hotel Novotel: 296 leitos, localização e vista privilegiada. Apartamentos de elevado padrão. Piscina térmica e cozinha internacional. Diárias também são elevadas⁹;
- c) Hotel Vila Verde: os leitos são em chalés em torno da sede, sendo este seu principal atrativo. Fica localizado há aproximadamente cinco quilômetros do centro, em uma via de difícil acesso;
- d) Lar Filadélfia: considerado mais como um retiro para pessoas que queiram ficar em contato com a natureza. Fica há doze quilômetros do centro.

Os **concorrentes genéricos**, que, para Ferrel (2000), vendem produtos muito diferentes, mas que satisfazem à mesma necessidade básica do consumidor, são:

- a) As hospedarias em casas: quando se usa a própria casa para alojar estranhos. Por exemplo, em um período de festa, como o que acontece com a Schlachtfest, quando as “casas de hospedaria” tradicionais ficam lotadas;
- b) Albergues: não existentes na região; e
- c) Pensões: muitas casas que são usadas para alojar estudantes e operários.

Os **concorrentes no orçamento total**, isto é, que competem pelos recursos financeiros limitados dos mesmos consumidores (Ferrel, 2000):

- a) Os atrativos que o ‘prendam’ em casa, tais como uma diversão qualquer em seu domicílio;
- b) A ida a um clube no fim de semana; e

⁸ Segundo *site* do Hotel as diárias estão entre R\$75,00 e R\$165,00. Endereço *hotelstelter.com.br* . Vide página na *web* em anexos.

⁹ Na página da internet (vide anexos) as diárias têm valor a partir de R\$87,00 e R\$99,00 nos finais de semana.

- c) O posto de combustível, que com uma promoção permita, ao que seria um provável cliente, poder retornar todo o fim de tarde para sua casa, em uma cidade vizinha, que fica a menos de uma hora de carro.

Concorrentes de Marca¹⁰

Os concorrentes de marca recebem diretamente maior atenção, porque os consumidores, tipicamente, visualizam os diferentes produtos dessas empresas como substitutos diretos. Afirmções de Ferrel (2000 p.56).

Hotel Urupês

Possuí apartamentos e quartos.

Forças: localização central, preços acessíveis e grande capacidade de negociação¹¹.
Restaurante anexo e de boa qualidade; elevador; sistema de informática (para controle).

Fraquezas: o estacionamento é na rua, diminuindo a segurança; os cômodos são pequenos; os quartos dos fundos são mal ventilados.

Os concorrentes de marca e produto são os mesmos do Hotel Tank.

Existem, atualmente, oitenta leitos disponíveis. Há muitos anos permanecem inalteradas suas instalações.

Os proprietários pagam aluguel do prédio, o que inibe, de certa maneira, os investimentos internos. A ampliação é descartada, pois está “espremido” à esquerda, à direita e nos fundos por construções; à frente fica a rua.

Faz merchandising em panfletos e em listas telefônicas locais. Não faz nenhuma promoção.

¹⁰ Algumas análises aqui expostas foram obtidas por observação *in loco*.

¹¹ Na entrevista que tive com o recepcionista do turno da noite, este me mostrou um apartamento de diária R\$25,00; quando pedi um quarto mais simples ou mais barato, fez a indagação: - “Quanto você quer pagar?” Demorei um pouco a responder; e ele, neste meio tempo completou: - “Quinze reais está bom pra você!”

Hotel Eliana

Possuí apenas apartamentos.

Forças: estacionamento fechado por portão, recepção e copa amplos, construção nova, chuveiro e torneiras com aquecimento central (maior vazão de água do que os sistemas de aquecimento localizados), rua de pouco movimento; aceita cheque pré.

Fraquezas: localização fora da área central; inexistência de tabela promocional ou cômodo popular (não aceita mensalista), não possui restaurante, não aceita fatura ou cartão de crédito.

Os concorrentes de marca são um pouco distintos: Pousada Oxford In, pela proximidade e Hotel Urupês pelos produtos oferecidos.

Os concorrentes de produto são os mesmos do Tank.

A construção de seu prédio é recente e é o mais novo investimento na área hoteleira da cidade. É administrado por seus proprietários, que também fornecem, grande parte, da mão-de-obra.

Pousada Ávila

Forças: ambiente tranquilo e aconchegante; cômodos amplos; ambiente familiar.

Fraquezas: localização fora da área central e em rua lateral de via principal.

Como concorrentes de marca possui as outras pousadas (Pousada Oxford In, Pousada São Bento e Pousada São Cristóvão).

Os concorrentes de produto são: Hotel Stelter, Hotel Novotel, Lar Filadélfia, Hotel Eliana, Hotel Vila Verde.

O prédio é alugado, e há pouco tempo estava fechado, por iniciativa do arrendatário; hoje esta funcionando novamente (isto quebra a rotina da clientela dando oportunidade à concorrência)¹².

A mão-de-obra é familiar, o que reduz os custos.

Os preços são bem acessíveis, com a diária na casa dos R\$13,00 o quarto e R\$20,00 o apartamento.

Como material promocional usa um outdoor próximo da entrada do prédio e folder.

Pousada São Bento

Forças: localização central, ambiente familiar, preços módicos e excelente café da manhã.

Fraquezas: somente quartos, sem restaurante, cômodos pequenos, estacionamento na rua.

Os concorrentes de marca, bem como os de produto, são os mesmos do Tank.

Não possui nenhum material promocional; no entanto (também por ser uma empresa administrada por seu proprietário) possui grande capacidade de negociação, podendo, mais facilmente “fechar” uma promoção com um cliente individual.

¹² Segundo relato de um caso entre concorrentes, citado em Ferrel, página 43: é “uma oportunidade de ouro para aumentarem suas vendas e participações de mercado”.

4.2.1.3 Análise do Mercado

Quem são os nossos consumidores atuais e potenciais?

Para responder a esta pergunta foi elaborada uma pesquisa.

4.2.1.3.1 Metodologia da Pesquisa

A pesquisa, do tipo exploratória quantitativa, tem por objetivo principal investigar preferências e hábitos de consumo dos hóspedes, bem como descrever o perfil dos mesmos, por variáveis de segmentação demográficas selecionadas.

A população constituiu-se de hóspedes do Hotel, ou seja, usuário que já tenha pernoitado pelo menos uma vez no Hotel. Desta população foi extraída uma amostra, pelo critério da conveniência, constituída de 32 observações, das quais 30 foram usadas na análise.

De acordo com Mattar (1999), uma amostra é estatisticamente grande ao ser constituída de, pelo menos, 30 observações – Teorema do Limite Central – Uma elevação do número de elementos apenas melhoraria a precisão.

O levantamento foi feito usando a técnica de entrevista com questionário à mão (Anexo 3), em dias e horários diferentes, em uma semana do mês de março de 2.004.

A técnica estatística de análise de dados que prevaleceu foi a proporção.

Uma limitação desta pesquisa consiste no fato de que os resultados da mesma não necessariamente se estendem a outros anos.

As faixas de renda foram baseadas no valor do salário mínimo de março de 2004.

4.2.1.3.2 Resultados da Pesquisa

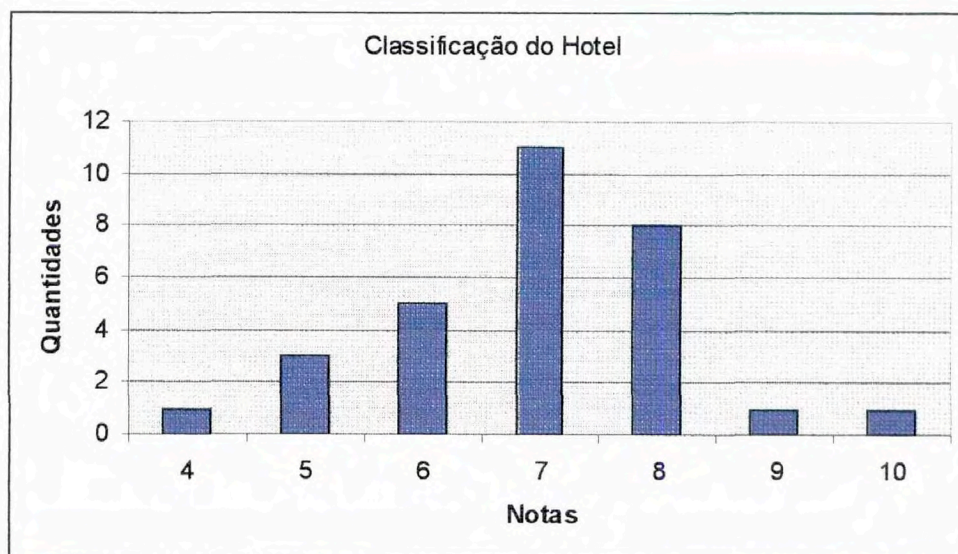
Antes de darmos exagerada atenção aos resultados da pesquisa, devemos ter em mente o que nos diz Kotler (2.000, p. 182): “Os clientes podem dizer uma coisa e fazer outra.” E complementa: “Eles podem não ter consciência de suas motivações mais profundas. Podem responder a influências que façam com que mudem de idéia no último minuto”.

4.2.1.3.2.1 Questão 01

Foi solicitado ao hóspede que, em uma escala de zero a dez, classificasse o hotel.

Foram obtidos os seguintes dados:

Nota	Quantidade de Respostas
4	1
5	3
6	5
7	11
8	8
9	1
10	1



Fonte: dados da pesquisa

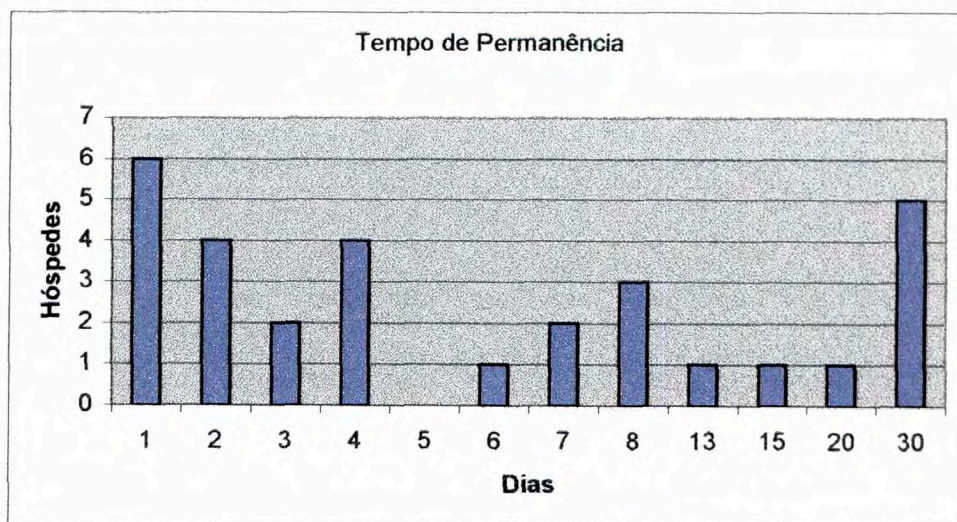
Portanto, a nota média atribuída pelos hóspedes ao Hotel foi aproximadamente 7. Este foi o primeiro questionamento feito ao cliente, e tinha como objetivo dar, a ele, uma certa descontração, e prepará-lo para as demais perguntas, que iriam exigir mais acuidade nas suas respostas.

4.2.1.3.2.2 Questão 02

Nesta questão levantou-se o tempo que o hospede iria ficar, desta vez. A pergunta foi: qual o tempo de permanência aqui?

Obtiveram-se as seguintes respostas:

Dias	Quantidade de respostas
1	6
2	4
3	2
4	4
5	0
6	1
7	2
8	3
13	1
15	1
20	1
30	5



Fonte: dados da pesquisa

A maioria (53%) pernoita até quatro dias, cada vez que se hospeda, entretanto existe um bom número de mensalistas (foram cinco os entrevistados), e também os que permanecem mais de uma semana (43% da amostra).

4.2.1.3.2.3 Questão 03

Foi perguntado qual o tipo do aposento usado, os resultados foram:

Aposento	Número de hóspedes
Quarto	15
Apartamento	15

Fonte: dados da pesquisa

Portanto, pelo menos na amostra pesquisada, metade ocupa quarto, e a outra metade, apartamento.

4.2.1.3.2.4 Questão 04

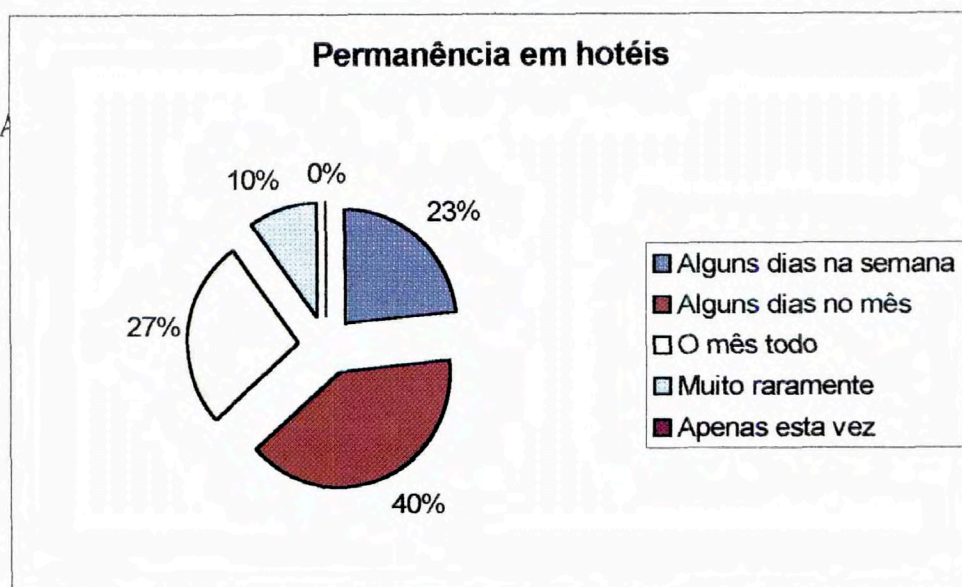
Foi levantado o número do aposento que estava sendo ocupado pelo entrevistado. Esta ‘localização’, se considerada isoladamente não tem nenhuma aplicação. Mais adiante, na análise das questões dezesseis e dezessete ela será utilizada.

4.2.1.3.2.5 Questão 05

O hóspede foi indagado com que frequência fica em hotéis, isto é, quanto tempo, no mês, dorme fora de casa. Foram obtidos os seguintes dados:

Frequência	Número de respostas
Alguns dias na semana	7
Alguns dias no mês	12
O mês todo	8
Muito raramente	3
Apenas esta vez	0

Fonte: dados da pesquisa



A maioria dos entrevistados (63%) não pernoita em seus lares de ‘alguns dias na semana’ à ‘alguns dias no mês’, isto é, passa grande parte do mês fora de casa.

Posteriormente os resultados desta questão serão confrontados com a estada no Hotel (questão 02).

4.2.1.3.2.6 Questão 06

Foi perguntado ao entrevistado: “Já se hospedou em algum hotel da região?”. Obtiveram-se como afirmativas 14 respostas, ou seja, 47% da amostra já pernoitaram em outro hotel na região.

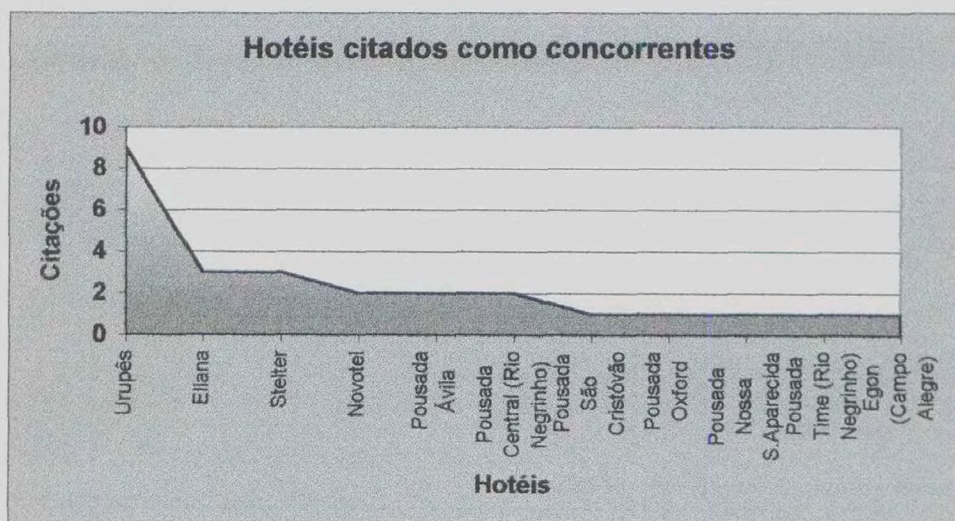
4.2.1.3.2.7 Questão 07

Seguindo-se à afirmação (sim) na questão 06, foi indagado em qual hotel já havia pernoitado.

Foram citados:

Hotel	Número de citações
Urupês	9
Eliana	3
Novotel	2
Stelter	3
Pousada Ávila	2
Pousada São Cristóvão	1
Pousada Oxford	1

Pousada Nossa S. Aparecida	1
Pousada Central (Rio Negrinho)	2
Pousada Time (Rio Negrinho)	1
Egon (Campo Alegre)	1



Fonte: dados da pesquisa

Estes hotéis foram citados pelos hóspedes que já estiveram hospedados em outro lugar que não o Hotel Tank. Podem ser considerados como concorrentes de produto, mas não todos de marca¹³, pois alguns estão localizados fora da cidade, e outros praticam preços bem diferentes.

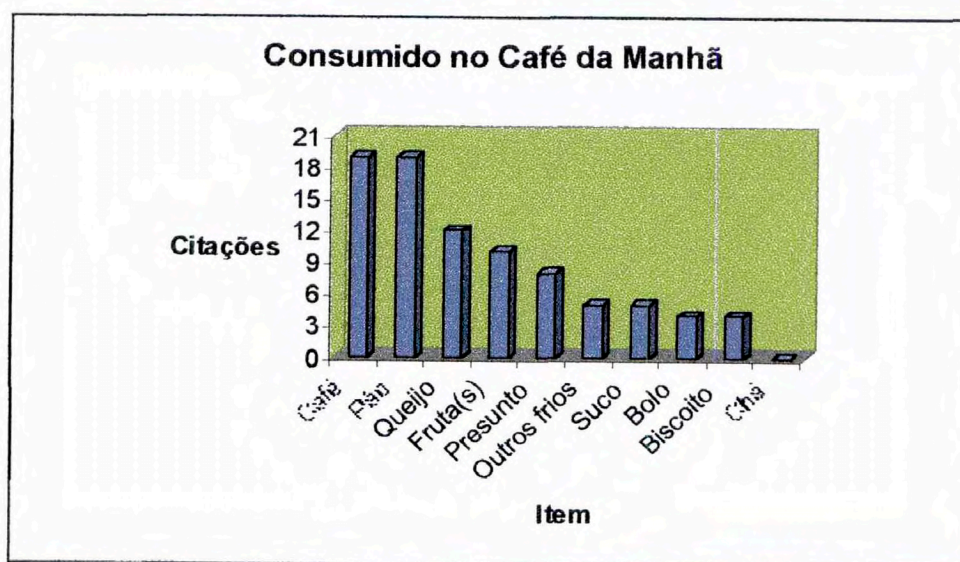
Os principais concorrentes obtidos são o Hotel Urupês (com 64% - nove citações em quatorze entrevistas), Hotel Eliana, Pousada Ávila, Pousada Oxford e Pousada Nossa Senhora Aparecida.

4.2.1.3.2.8 Questão 08

Buscou-se saber o que compõem o café da manhã dos entrevistados, normalmente e em suas casas. Foram citados, como itens integrantes do cardápio, os seguintes:

Item	Citações
Café	19
Chá	0
Pão	19
Fruta(s)	10
Queijo	12
Presunto	8
Outros frios	5
Bolo	4
Biscoito	4
Suco	5

Fonte: dados da pesquisa



¹³ Definições expostas com detalhe na 'Análise da Concorrência', parte 4.2.1.2.

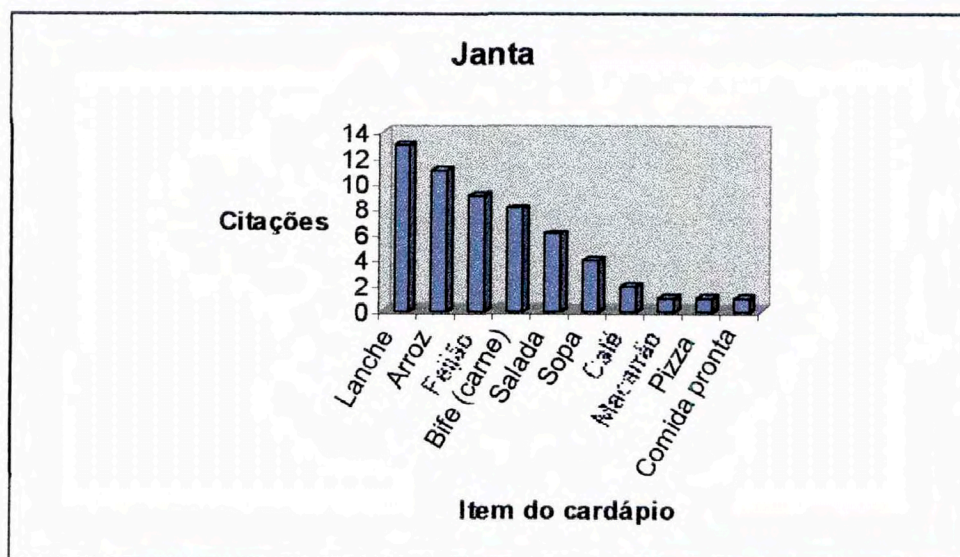
Observamos que o trivial (café e pão com queijo, junto com alguma fruta) é o preferido pela maioria dos hóspedes em suas residências. Importante salientar que 17% da amostra não tomam café da manhã em sua residência.

4.2.1.3.2.9 Questão 09

Procuramos descobrir os itens do cardápio dos entrevistados quando pernoitam em suas residências. Foram obtidos os seguintes dados:

Item do cardápio	Citações
Feijão	9
Arroz	11
Bife (carne)	8
Salada	6
Macarrão	1
Sopa	4
Lanche	13
Pizza	1
Comida pronta	1
Café	2

Fonte: dados da pesquisa



Quarenta e três por cento da amostra usa lanche na janta; se considerarmos juntos os que citaram café, como também um lanche, sobe para metade (50%).

A ‘janta comum’, que inclui arroz, feijão, carne e salada foi largamente citada, quarenta por cento do total.

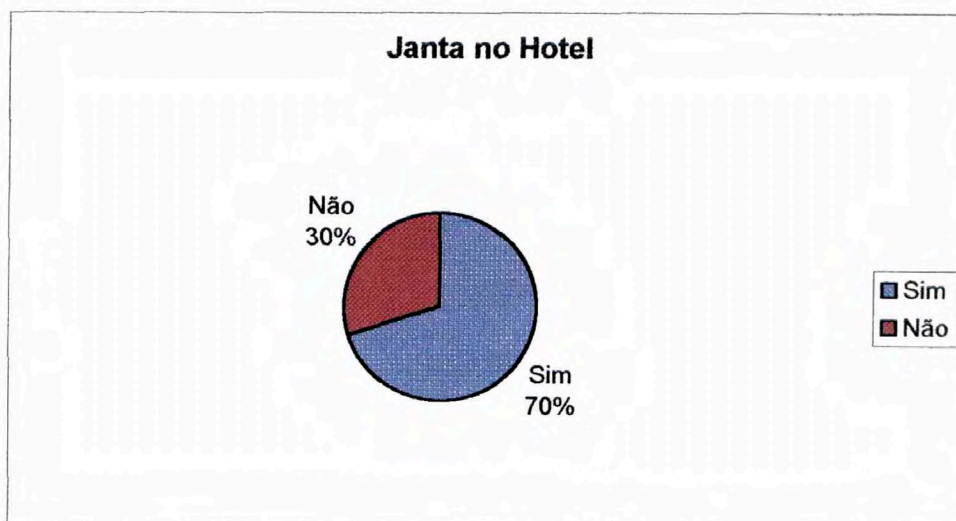
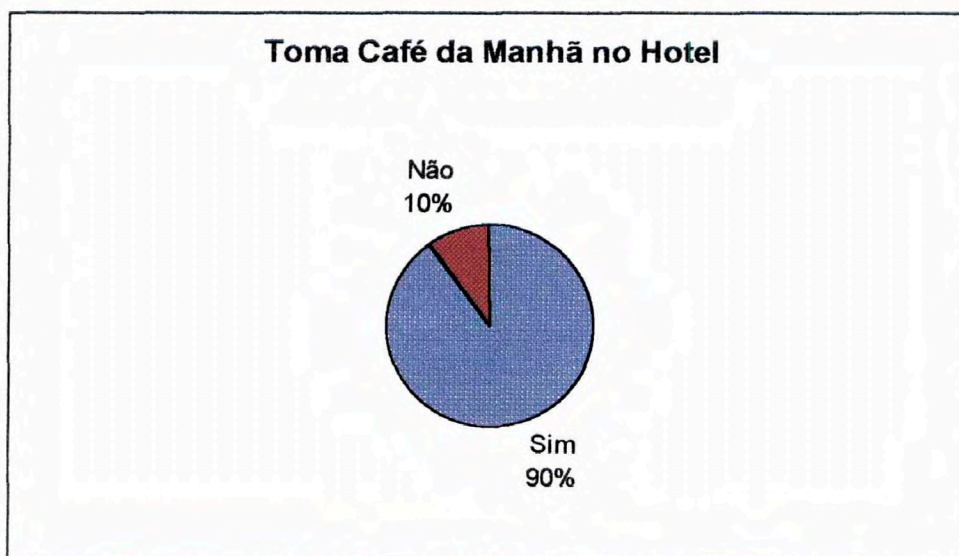
A sopa aparece com a terceira colocação, com quatro citações.

4.2.1.3.2.10 Questões 10 e 11

Foi indagado se o entrevistado tomava café ou jantava no Hotel.

Item	Sim	Não
Café da Manhã	27	3
Janta	21	9

Fonte: dados da pesquisa



Fonte: dados da pesquisa

Para o Café da Manhã obtiveram-se 27 afirmativas, ou seja, 90 por cento da amostra. Setenta por cento dos entrevistados jantam no Hotel.

4.2.1.3.2.11 Questão 12

Diante de uma afirmativa nas questões 10 ou 11, foi perguntado: “o que gostaria que tivesse no cardápio?”. As respostas foram separadas por item e quantia de citações:

Item	Citações
Arroz	5
Carne (Bife/ Bife Acebolado/ Chuleta)	9
Feijão	6
Salada	6
Ovos Fritos	2
Frango Assado	1
Coalhada	1
Suco Natural	1
Iogurte	2
Misto Quente	1
Pastel	1
Salada de Frutas	1
Leite Gelado	1
Bufê na janta	1
Cereal (Sucrilhos)	1

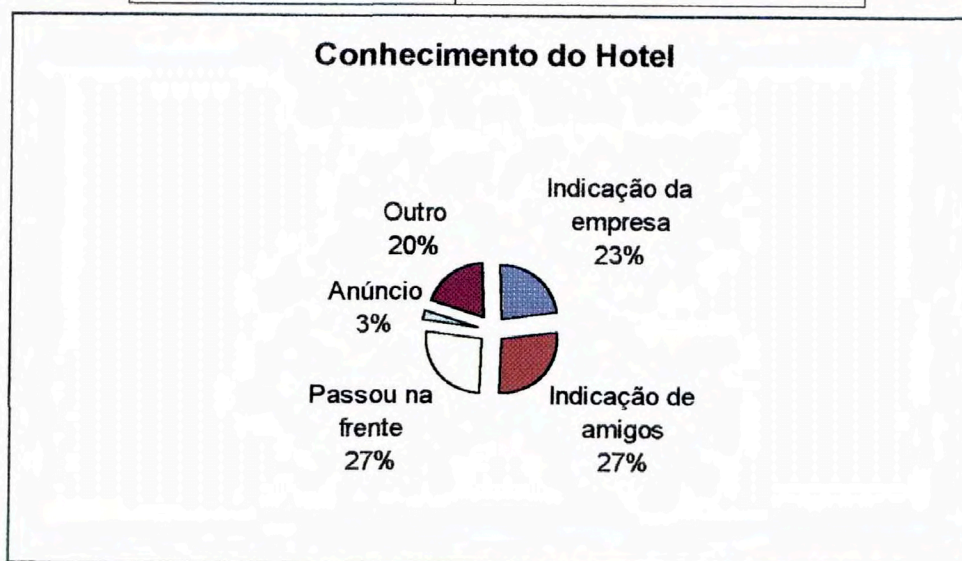
Fonte: dados da pesquisa

Quarenta e sete por cento dos entrevistados não sugeriram nada; dos que sugeriram, sessenta e dois por cento (10 em 16 entrevistados) pediram ‘janta tradicional’, com arroz, feijão, salada e algum tipo de carne. As outras sugestões referem-se a itens que deveriam estar também no café da manhã.

4.2.1.3.2.12 Questão 13

“Como ficou sabendo do Hotel?” foi a pergunta que fizemos. Ela foi dividida em cinco prováveis respostas, como segue:

Resposta	Quantidade de Respostas
Indicação da empresa	7
Indicação de amigos	8
Passou na frente	8
Anúncio	1
Outro	6



Fonte: dados da pesquisa

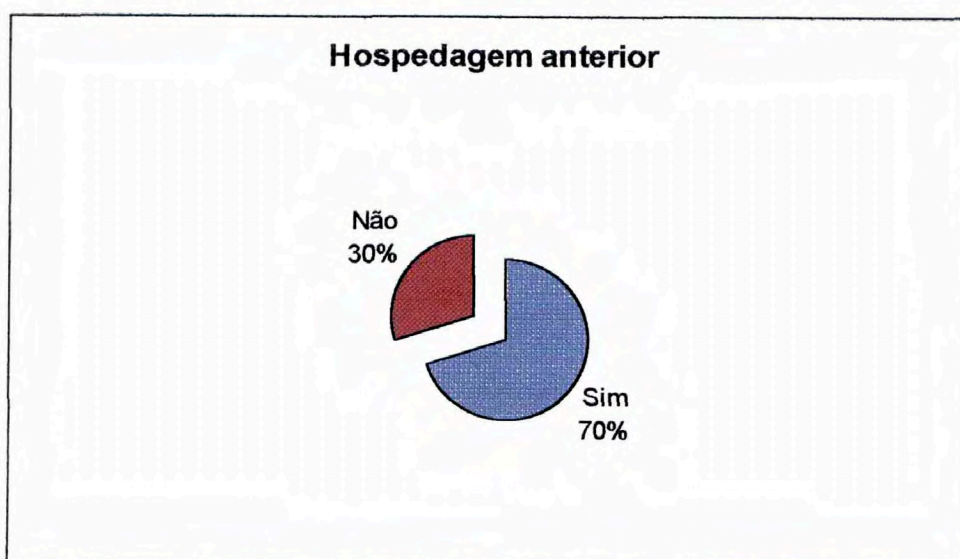
Verifica-se que a indicação prévia (empresa e amigos) corresponde a 50% do total, ou seja, os entrevistados vieram até o Hotel porque alguém, de sua confiança, falou bem da hospedagem.

Em ‘outro’ estão respostas como “através do dono”, com duas citações e “através de placa na rodovia”, “através de funcionário de posto de combustível”, “por indicação da agência de viagens”, todas com uma citação.

4.2.1.3.2.13 Questões 14 e 15

Foi questionado se o entrevistado já tinha se hospedado alguma vez, e há quanto tempo foi a primeira vez.

Às afirmações, obtiveram-se os seguintes valores, em meses: 0.5; 2; 4; 5; 6; 6; 10; 10; 24; 30; 48; 84; 96; 96; 120; 156; 180; 240; 288; 444.



Fonte: dados da pesquisa

Vinte e um responderam que já se hospedaram anteriormente, dando uma média de 92,5 meses, o que equivale a mais de sete anos de conhecimento do Hotel

4.2.1.3.2.14 Questões 16 e 17

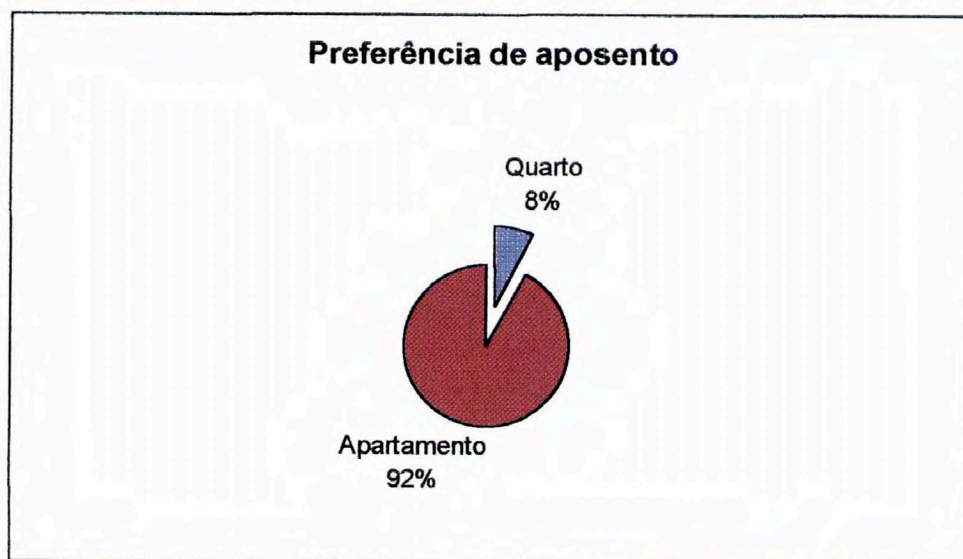
A preferência por algum cômodo, ou tipo de cômodo, foi o alvo das questões 16 e 17.

Prefere	Não prefere
13	17

Fonte: dados da pesquisa

Dos que tiveram preferência, citaram:

Cômodo	Respostas
201 – apto.	2
207 – apto.	1
216 – quarto	1
223 – apto.	1
319 – quarto	1
Apartamento	6
Apartamento c/ TV a cabo	1



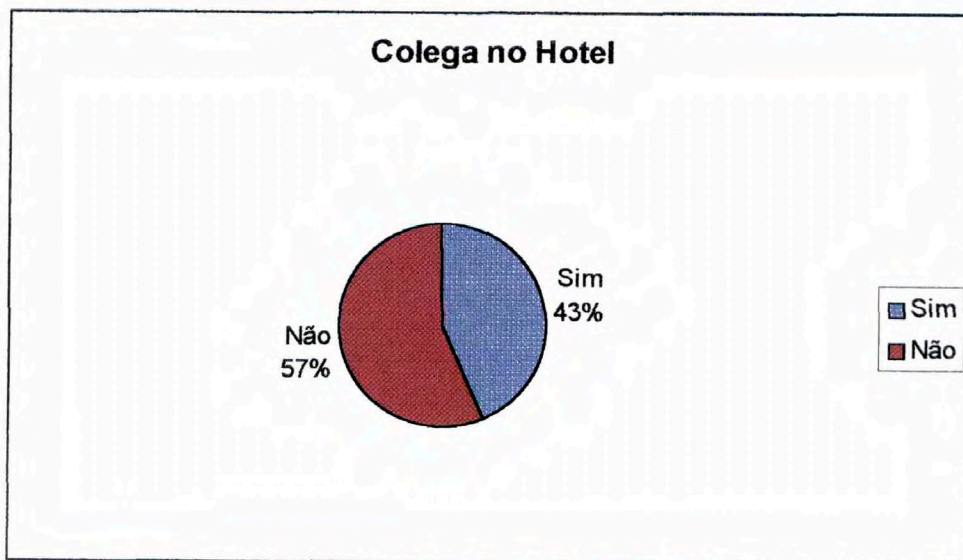
Fonte: dados da pesquisa

Verificamos que os que têm preferência por algum cômodo, preferem um apartamento (92%)

4.2.1.3.2.15 Questão 18

À amostra foi perguntado se já esteve aqui hospedado algum colega de trabalho.

Obtiveram-se 13 afirmações e 17 negações.



Fonte: dados da pesquisa

4.2.1.3.2.16 Questão 19

O uso do estacionamento do Hotel, pelo entrevistado foi detectado.

Vinte e três dos trinta, ou seja, 77%, afirmou que usa o estacionamento interno do Hotel para guardar seu automóvel.

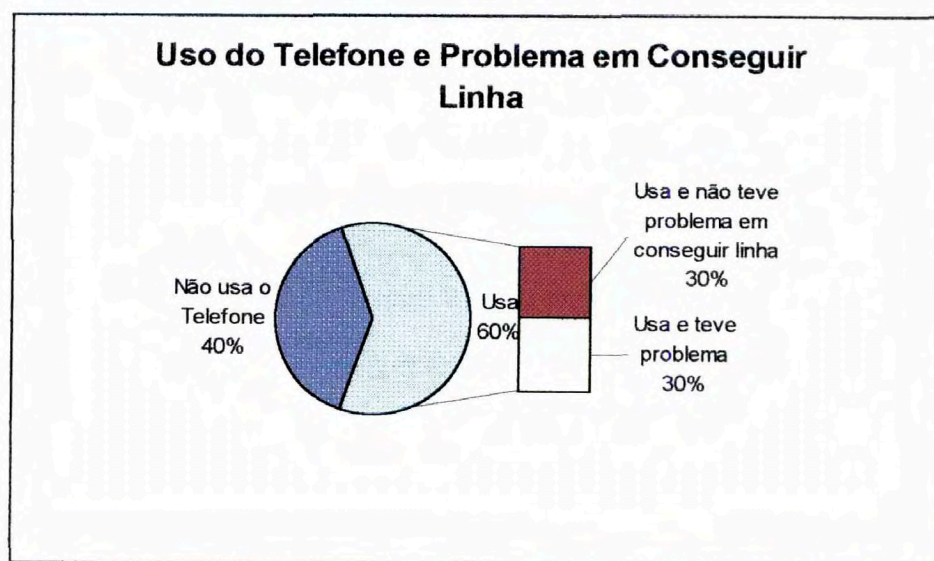
4.2.1.3.2.17 Questões 20 e 21

Foi abordada, a amostra, sobre o uso do telefone do Hotel para fazer ligações e a dificuldade em se conseguir esta ligação.

Usa o telefone	Não usa
18	12

Aos dezoito que usam, perguntou-se se já tiveram problema em conseguir linha:

Teve problema	Não teve problema
9	9



Fonte: dados da pesquisa

Portanto, concluímos, que a metade dos entrevistados (50%) que afirmaram usar o telefone para fazer ligações para fora do Hotel, tiveram problemas em conseguir linha.

4.2.1.3.2.18 Questão 22

O Hotel possui apenas um fax, que também é usado pelos hóspedes.

Foi perguntado aos entrevistados se alguma vez usaram o fax.

Já usou	Não usou
8	22

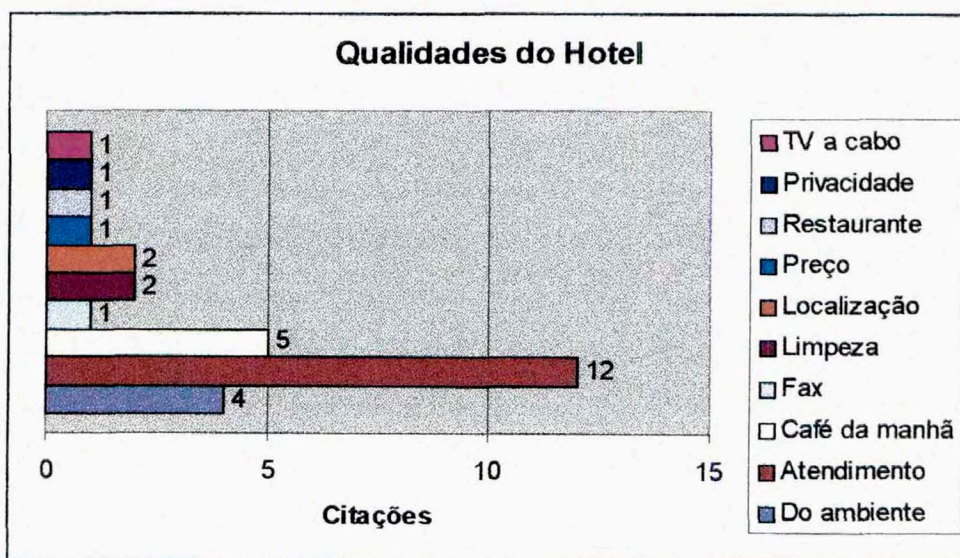
Fonte: dados da pesquisa

Vinte e sete por cento da amostra já usou o serviço de fax.

4.2.1.3.2.19 Questão 23

Foi elaborado um questionamento para se saber o que motivaria os hóspedes a dar preferência pelo Hotel. Perguntou-se “O que você gosta no Hotel?”, as respostas foram as seguintes:

O que gosta	Citações
Do ambiente	4
Atendimento	12
Café da manhã	5
Fax	1
Limpeza	2
Localização	2
Preço	1
Restaurante	1
Privacidade	1
TV a cabo	1

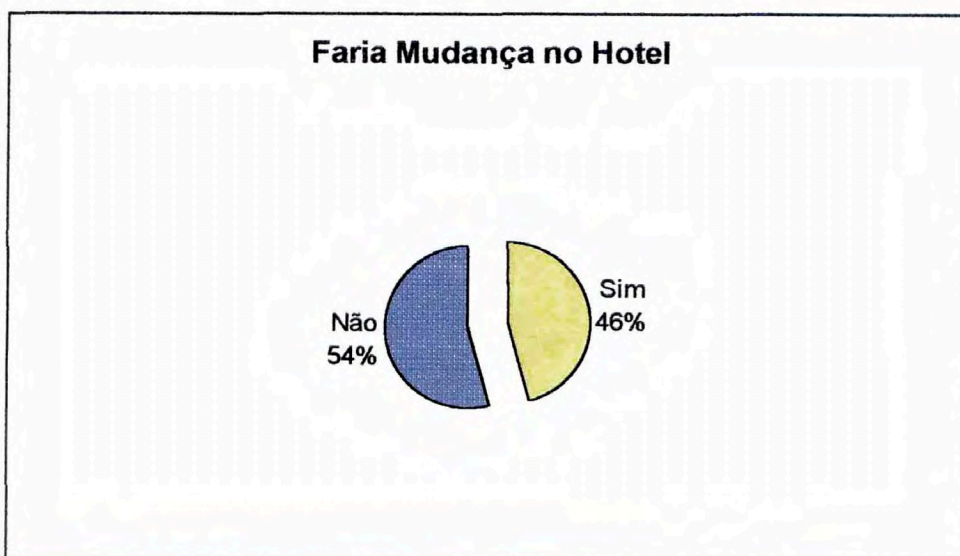


Fonte: dados da pesquisa

A maior qualidade do Hotel, sem dúvida é o Atendimento, 40 % dos entrevistados disseram que é isto que mais gostam; em seguida aparece o Café da Manhã (17%) e o Ambiente (13%).

4.2.1.3.2.20 Questões 24 e 25

Perguntamos aos clientes se existia alguma coisa que não gostavam, e que se pudessem mudariam. A intenção era obter subsídios para possíveis melhorias internas.



Fonte: dados da pesquisa

Quarenta e seis por cento dos pesquisados afirmaram que fariam mudanças. As mudanças propostas foram as seguintes:

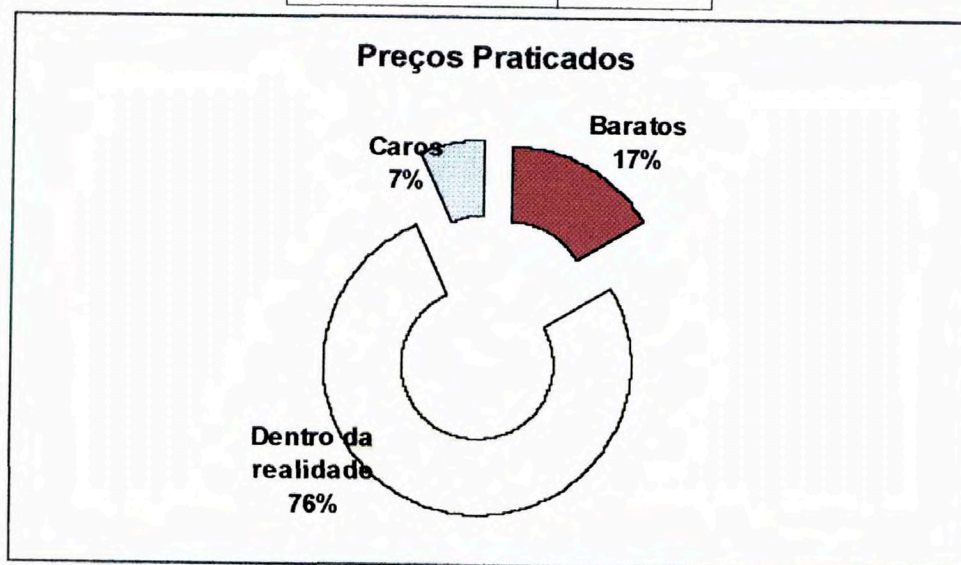
Mudança	Citações
Serviço de passar roupa do hóspede	1
Reformar banheiros	3
Reduzir barulho caixa d'água	1
Colocar garrafão de água mineral	1
Trocar carpete quartos	1
Arejar quartos	1
Trocar colchões	1
Criar sala de jogos	1
Cobrir estacionamento	1
Jantar com arroz e feijão	1
Lavar roupas dos hóspedes	1
Melhorar atendimento	1

Cada entrevistado, que propôs mudança, propôs algo diferente do anterior, a exceção de três, que pediram reforma nos banheiros. Portanto, são sugestões que podem ser pensadas para uma melhoria futura da qualidade do Hotel.

4.2.1.3.2.21 Questão 26

Os preços praticados no Hotel foram alvo desta questão. Foi perguntado “O que você acha dos preços praticados no Hotel?”.

Preços	Respostas
Muito baratos	0
Baratos	5
Dentro da realidade	23
Caros	2
Muito caros	0



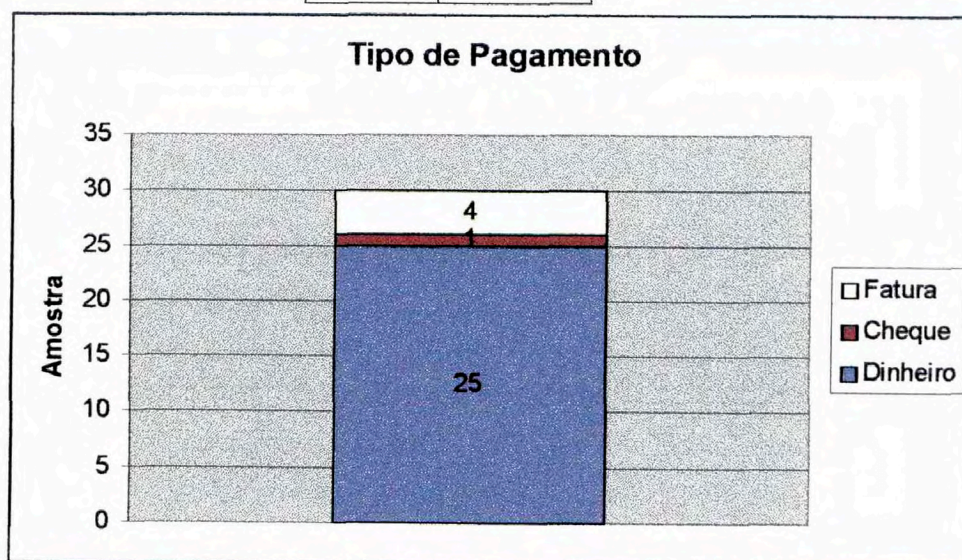
Fonte: dados da pesquisa

A maioria acha que, de uma maneira geral, os preços praticados pelo Hotel estão dentro da realidade, entretanto, 17% acham que os preços são baratos, indicando, portanto, que a política de preços pode ser revista.

4.2.1.3.2.22 Questão 27

De que forma é feito o pagamento das diárias do hotel foi o que perguntamos nesta questão.

Meio	Respostas
Dinheiro	25
Cheque	1
Fatura	4



Fonte: dados da pesquisa

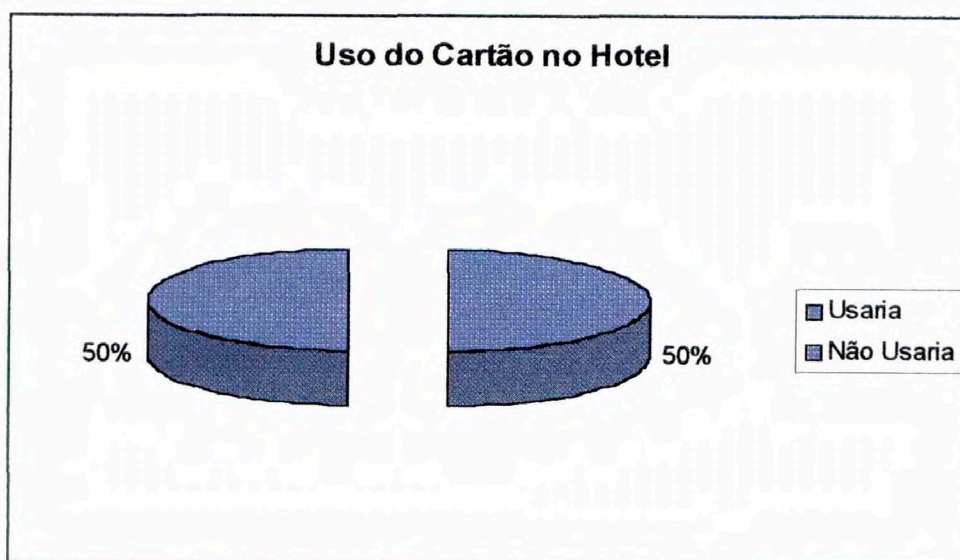
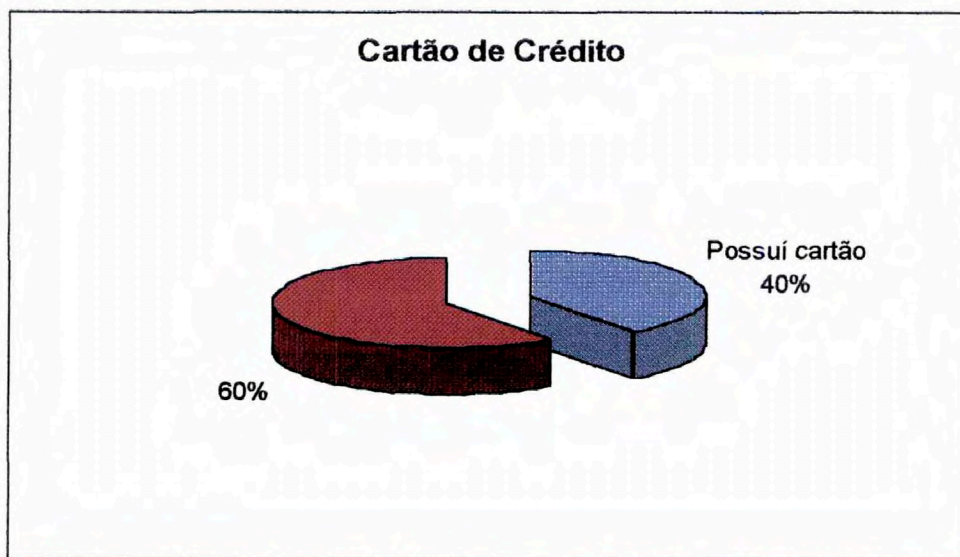
A maioria (83%) opta por pagar suas despesas com dinheiro, o cheque é muito pouco usado. A fatura é usada em 13% dos pagamentos e normalmente por pessoas ligadas diretamente a empresas.

4.2.1.3.2.23 Questões 28, 29 e 30.

Nos propusemos descobrir quantos de nossos entrevistados possuíam Cartão de Crédito, e se usariam estes cartões de crédito para pagar as despesas no Hotel e quais eram

as administradoras destes cartões. A intenção era obter subsídios para uma possível implantação de serviço de crediário por este meio.

Possuí cartão	Não possuí
12	18

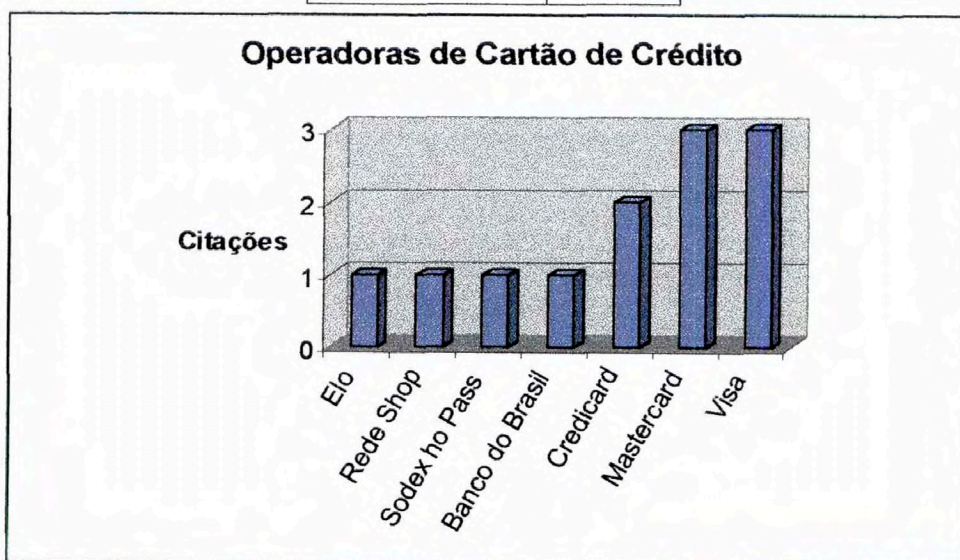


Fonte: dados da pesquisa

Dos entrevistados, 40% afirmaram possuir cartão de crédito, mas apenas metade destes usariam para pagar as despesas no Hotel.

As administradoras citadas por estes que usariam o cartão para pagar suas despesas foram:

Administradora	Citações
Credicard	2
Elo	1
Rede Shop	1
Mastercard	3
Visa	3
Sodex ho Pass	1
Banco do Brasil	1



Fonte: dados da pesquisa

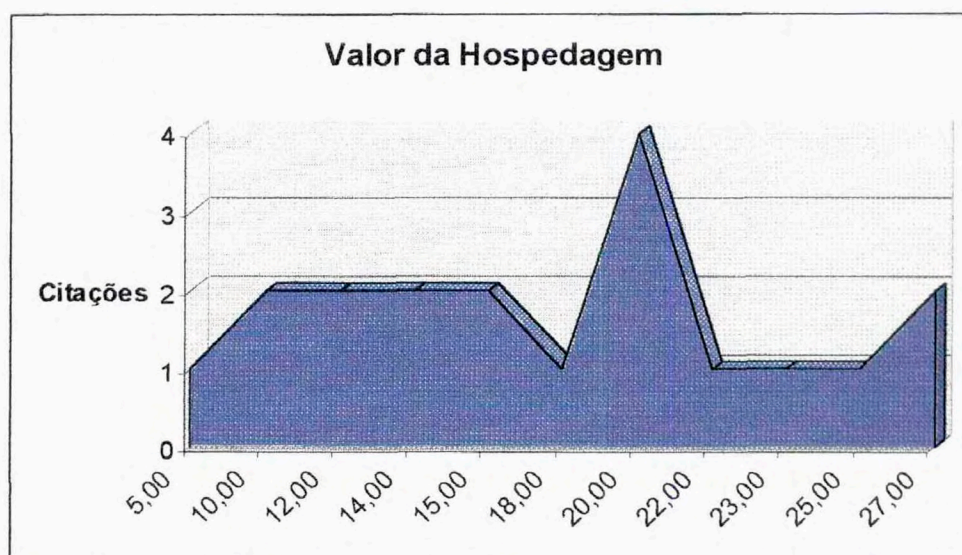
As operadoras mais citadas foram Credicard, Mastercard e Visa; portanto, a implantação de uma máquina de cartão de crédito deveria se restringir, inicialmente em uma destas três, pelo fato de que, pelo menos na amostra estudada são os mais usados.

4.2.1.3.2.24 Questão 31

Quanto você gostaria de pagar para se hospedar, foi o alvo desta questão.

Os resultados obtidos foram, em reais:

Valor	Citações
5,00	1
10,00	2
12,00	2
14,00	2
15,00	2
18,00	1
20,00	4
22,00	1
23,00	1
25,00	1
27,00	2



Fonte: dados da pesquisa

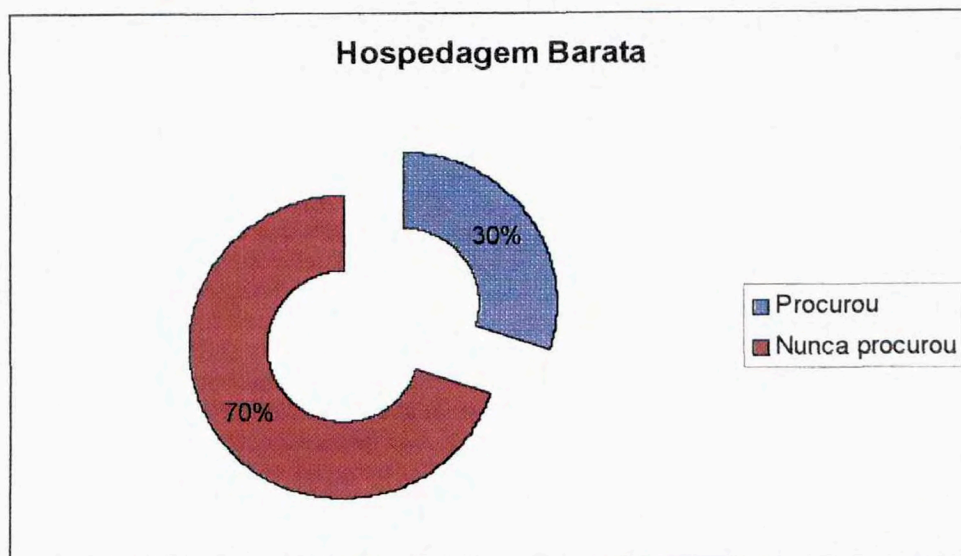
Vale salientar que 37% da amostra não citaram nenhum valor. Dos que citaram, excetuando-se os abaixo da realidade, os que estão abaixo de R\$15,00 referem-se as diárias de quartos, e os acima, (inclusive o R\$ 15,00) aos apartamentos.

Portanto, se houver interesse de revisão dos preços praticados, para futuras promoções, pode-se tomar o intervalo entre R\$12,00 e R\$14,00 para o quarto, e entre R\$15,00 e R\$27,00 para o apartamento.

4.2.1.3.2.25 Questão 32

Buscamos descobrir, se motivado por questão financeira, o entrevistado já havia procurado uma hospedagem mais barata.

Procurou	Nunca procurou
9	21
30%	70%



Fonte: dados da pesquisa

Portanto, o preço motivou trinta por cento dos entrevistados na procura por um hotel, independente de que ele proporcionaria.

4.2.1.3.2.26 Questão 33

“O que poderia ser melhorado no seu quarto?” foi a pergunta feita na questão 33. Como respostas obtiveram-se:

Respostas	Citações
Ar condicionado	2
Cama maior/melhor	2
Colchão	3
Roupas de cama	2
Quarto com TV*	5
Controle remoto na TV	3

Cortina mais escura	1
Guarda-roupa maior/melhor	2
Mesa no quarto	4
Ventilador	2
Suporte para toalha	1
Telefone no quarto*	1

* O telefone e a TV estão disponíveis apenas nos apartamentos.



Fonte: dados da pesquisa

As melhorias mais solicitadas foram: opção de quarto simples, mas com TV, uma mesa no quarto, colchão melhor e um controle remoto nas TVs dos apartamentos.

O ar condicionado foi tratado em uma questão específica.

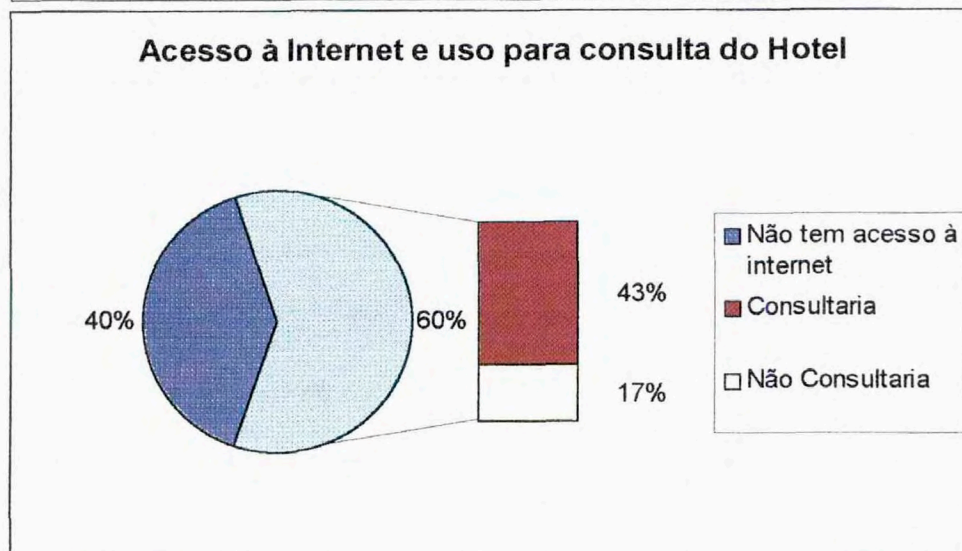
Os demais itens servem como opção de melhoria futura.

4.2.1.3.2.27 Questões 34 e 35

O proprietário tem interesse em colocar um computador, para uso dos hóspedes, com acesso à internet através do ADSL.

Foi feita uma pergunta sobre acesso à internet e o uso desta na consulta de uma futura página do Hotel na WEB. Os resultados foram:

Não tem acesso à internet	Tem acesso	Consultaria	Não Consultaria
12	18	13	5



Fonte: dados da pesquisa

Portanto, quarenta e três por cento da amostra acessariam a internet para consulta de Página do Hotel. Estes dados, no entanto, não podem ser usados para identificar uma possível viabilidade da implantação de acesso à internet, já que este acesso seria pago pelos usuários.

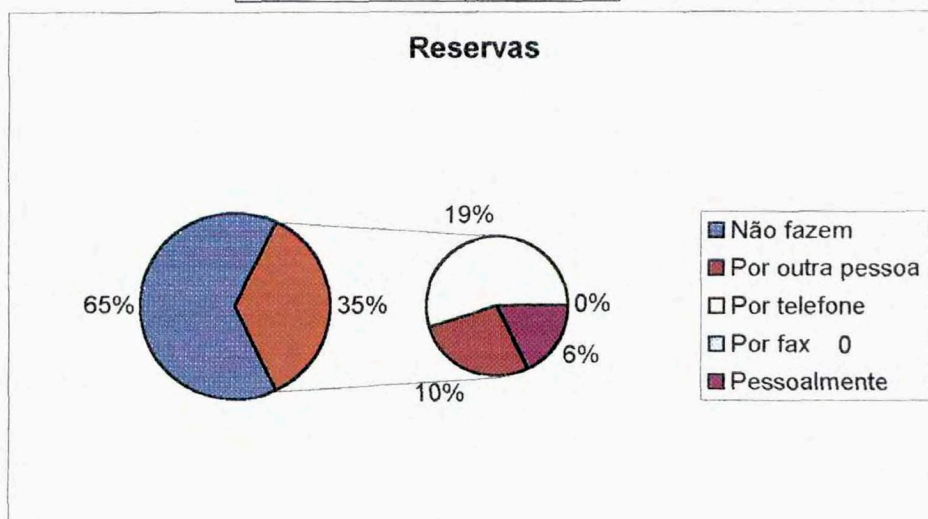
4.2.1.3.2.28 Questões 36 e 37

A reserva para hospedagem é tida como uma “venda antecipada”. Resolvemos perguntar quantos de nossos entrevistados fazem reserva, e que meio usam para fazê-la.

Fazem reserva	Não fazem
10	20

Dos que fazem reserva, fazem da seguinte maneira:

Tipo	Respostas
Por outra pessoa	3
Por telefone	6
Por fax	0
Pessoalmente	2

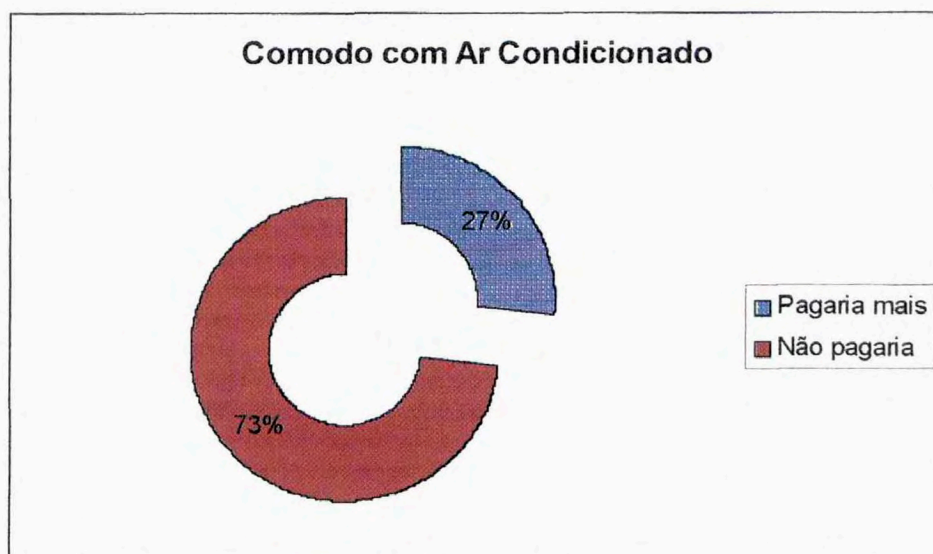


Fonte: dados da pesquisa

Um terço dos entrevistados fazem reserva para se hospedar, destes 60% reservam por telefone e o restante divide-se igualmente em reservas pessoais ou por intermédio de outra pessoa. Por fax também existe reserva, mas na amostra não apareceu.

4.2.1.3.2.29 Questão 38

Foi questionado aos entrevistados se eles pagariam mais, para ter um aposento com ar condicionado. Oito responderam que pagariam (27%) da amostra.



Fonte: dados da pesquisa

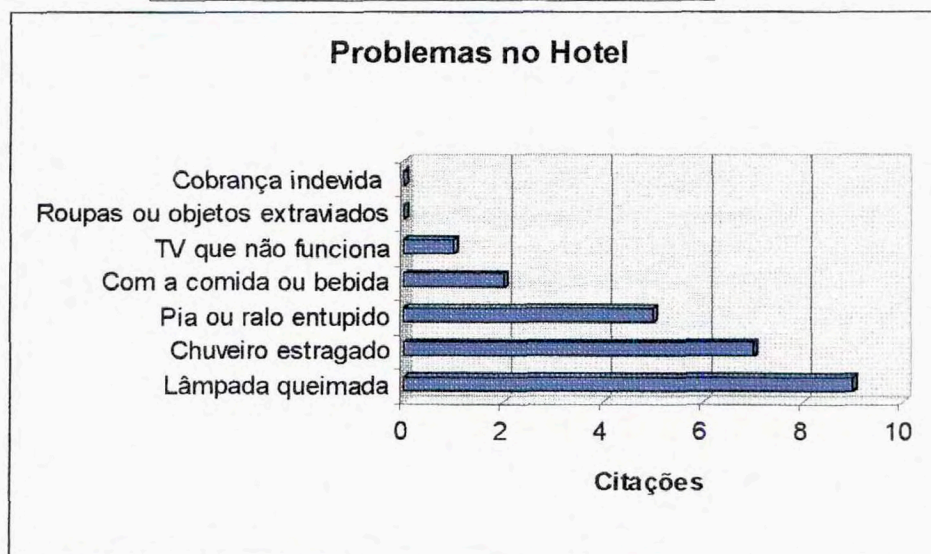
A adesão ao pagamento por um cômodo com ar condicionado só não é maior porque o clima onde está situado o Hotel é ameno, mesmo assim, já justifica um possível investimento.

4.2.1.3.2.30 Questão 39

Os problemas que o hóspede já encontrou no Hotel foram questionados (através de uma lista); obtiveram-se as seguintes respostas:

Problema	Respostas
Chuveiro estragado	7
Lâmpada queimada	9
TV que não funciona	1
Pia ou ralo entupido	5
Roupas ou objetos extraviados	0
Cobrança indevida	0

Com a comida ou bebida	2
------------------------	---



Fonte: dados da pesquisa

Os problemas mais encontrados foram a lâmpada queimada, com 30% dos entrevistados, chuveiro, 23%, e pia ou ralo entupido, com 17%. Em suma, não foi constatado nenhum problema mais grave. A ressalva fica por conta de problema com a comida ou bebida, pois isto, geralmente, o hóspede não tolera¹⁴.

4.2.1.3.2.31 Questões 40 e 41

O tratamento dispensado pelo funcionário ao cliente foi o tema destas duas questões. Foi perguntado se o hóspede “já teve alguma discussão ou desentendimento com algum funcionário?”. Três entrevistados afirmaram que já haviam discutido com o recepcionista.

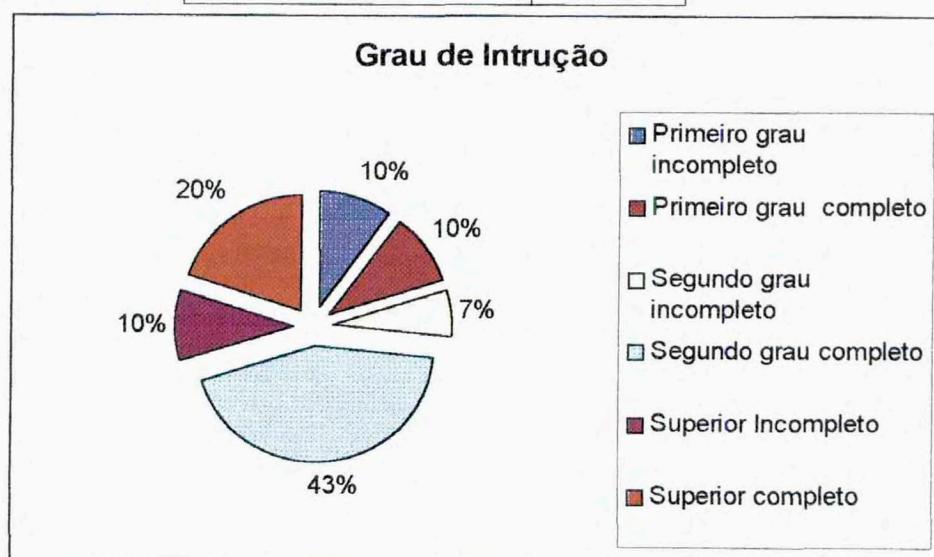
¹⁴ Um hóspede comentou que não mais jantava no Hotel por problema que tivera. O café da manhã ele continuava a tomar.

Foi também perguntado se “Algum funcionário já te deixou constrangido (envergonhado ou discriminado)?”. Quatro afirmaram que já foram constrangidos¹⁵, correspondendo a 13% da amostra.

4.2.1.3.2.32 Questão 42

Aqui começamos a entrar no perfil do entrevistado. A pergunta foi sobre o grau de instrução:

Grau	Respostas
Primeiro grau incompleto	3
Primeiro grau completo	3
Segundo grau incompleto	2
Segundo grau completo	13
Superior Incompleto	3
Superior completo	6



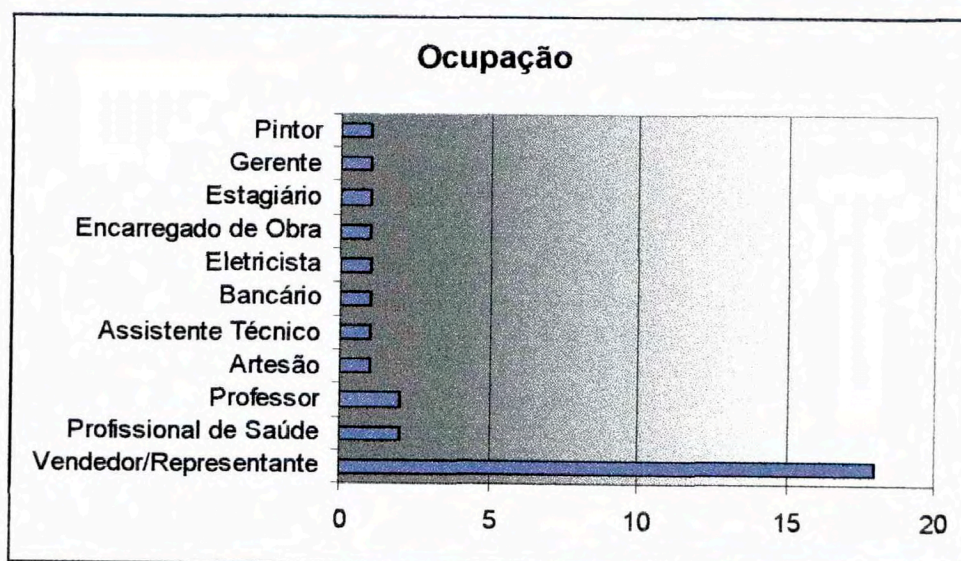
¹⁵ Os quatro citaram o recepcionista.

Setenta e três por cento dos entrevistados possuem o Segundo Grau, ou mais e vinte por cento possui o Superior Completo. Estes números demonstram que a clientela é bem instruída.

4.2.1.3.2.33 Questão 43

A ocupação foi o outro questionamento.

Ocupação	Respostas
Artesão	1
Assistente Técnico	1
Bancário	1
Eletricista	1
Encarregado de Obra	1
Estagiário	1
Profissional de Saúde	2
Gerente	1
Pintor	1
Professor	2
Vendedor/Representante	18



Fonte: dados da pesquisa.

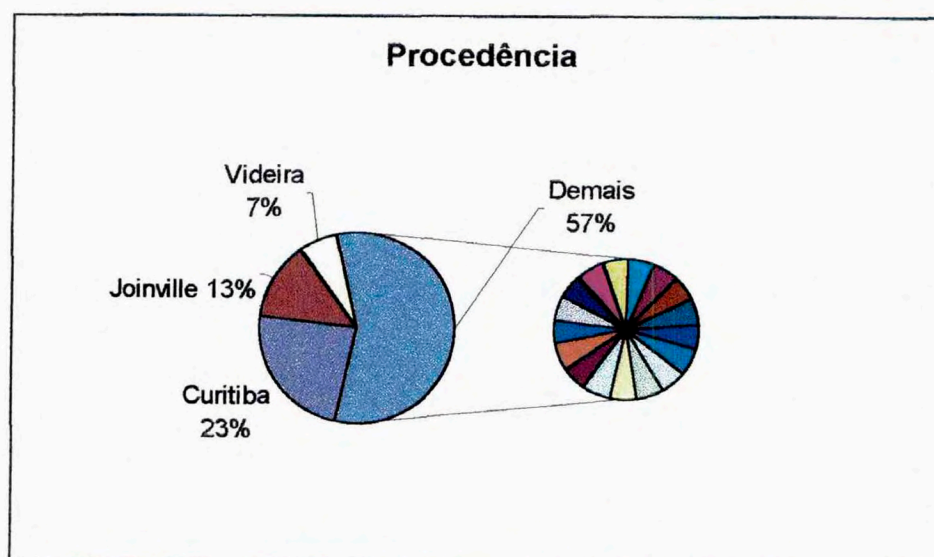
Nota-se a evidente vocação do Hotel: hospedar vendedores ou representantes comerciais (60%).

4.2.1.3.2.34 Questão 44

A procedência da amostra é analisada a seguir:

Procedência	Respostas
Belo Horizonte (MG)	1
Blumenau (SC)	1
Brusque (SC)	1
Curitiba (PR)	7
Erechim (RS)	1
Guabiruba (SC)	1
Irati (PR)	1
Itajaí (SC)	1

Itapema (SC)	1
Jaraguá do Sul (SC)	1
Joinville (SC)	4
Mogi das Cruzes (SP)	1
Porto Alegre (RS)	1
São Bento do Sul	1
São José (SC)	1
São Mateus do Sul (PR)	1
Timbó (SC)	1
Três Barras (SC)	1
União da Vitória	1
Videira (SC)	2



Fonte: dados da pesquisa.

Trinta e seis por cento dos entrevistados vieram ou de Joinville ou de Curitiba, que são cidades grandes e em um raio de cem quilômetros. O restante não tem uma origem padrão.

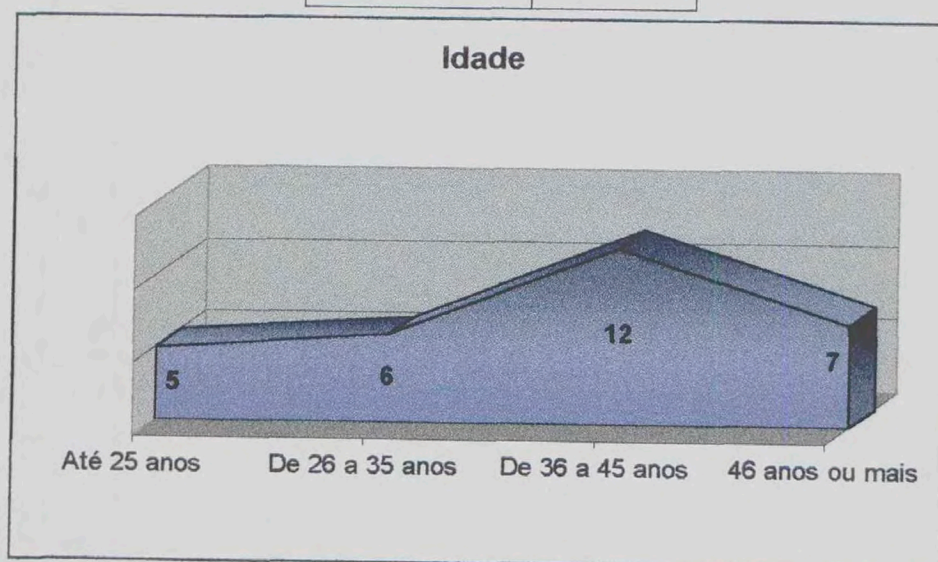
4.2.1.3.2.35 Questões 45, 46 e 47

Indagamos sobre a idade, o sexo e o estado civil do entrevistado.

Idades, em ordem crescente: 19, 21, 22, 23, 24, 27 (2), 28, 30, 34, 35, 36 (2), 37, 38, 40 (3), 41, 42, 43, 44 (2), 49, 53, 54, 57, 59, 60 e 63. A média destes valores é de 39.

Distribuindo-as em faixas, temos:

Faixa Etária	Indivíduos
Até 25 anos	5
De 26 a 35 anos	6
De 36 a 45 anos	12
46 anos ou mais	7



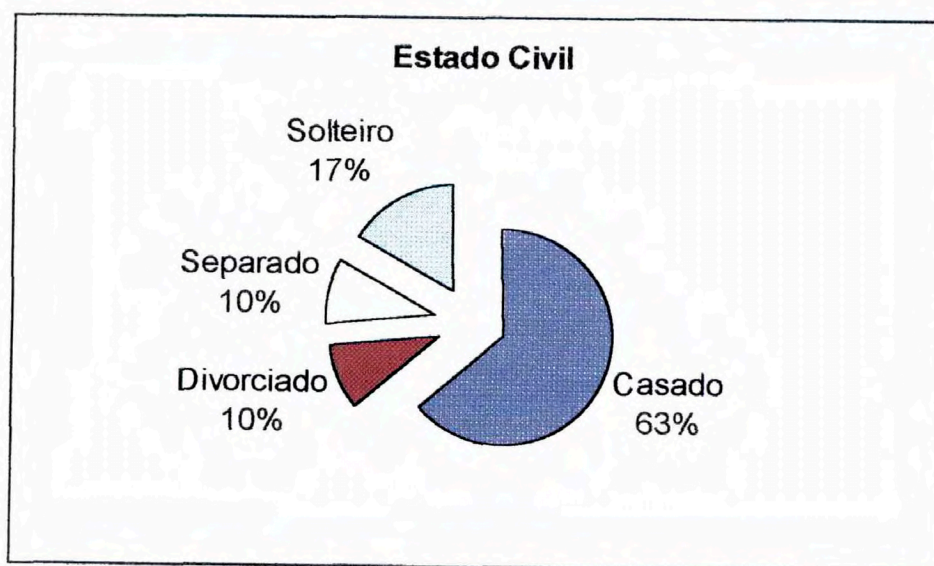
Fonte: dados da pesquisa.

De 36 a 45 anos estão quarenta por cento dos indivíduos.

O sexo da amostragem é composto de 97% de homens, e apenas 3% de mulheres.

O estado civil dos entrevistados é distribuído da seguinte maneira:

Estado Civil	Indivíduos
Casado	19
Divorciado	3
Separado	3
Solteiro	5



Fonte: dados da pesquisa.

Os casados representam 63% da amostra.

Portanto, o perfil do hóspede do Hotel é representado por um homem de 36 a 45 anos, casado.

4.2.1.3.2.36 Questão 48

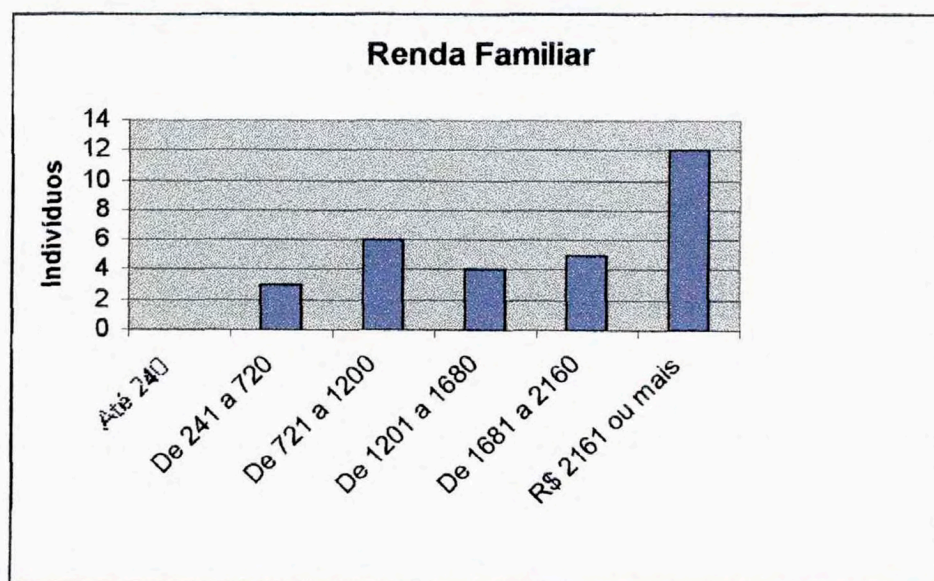
A renda da amostra é tratada nesta questão.

Foi fornecido um disco (Anexo 4), contendo as seis faixas de renda familiar, e foi pedido para que o entrevistado nos dissesse qual o número que correspondia a sua faixa. Os resultados foram os seguintes:

Faixa	Respostas
Até R\$ 240,00	0
De R\$ 241,00 a R\$ 720,00	3
De R\$ 721,00 a R\$ 1200,00	6
De R\$ 1201,00 a R\$ 1680,00	4
De R\$ 1681,00 a R\$ 2.160,00	5
R\$ 2161,00 ou mais	12

Fonte: dados da pesquisa.

Colocando-se estes dados em um gráfico, obtemos:



Fonte: dados da pesquisa.

Portanto, 70% dos indivíduos da amostra possuem rendimentos familiares superiores a R\$1.201,00.

4.2.1.3.2.37 Questão 49

Esta última foi reservada para sugestões. Apareceram as seguintes:

- a) Facilitar o acesso ao estacionamento;
- b) Fazer vistorias seguidas nos chuveiros;
- c) Continuar com o bom atendimento;
- d) Colocar cabides e sabonetes nos aposentos;
- e) Menor diferença de preço entre o quarto e o apartamento;
- f) Pagamento por qualquer melhoria feita.

4.2.1.3.2.38 Cruzamento de Informações

Cruzando-se informações sobre o **tempo de permanência** (questão 2), com a **hospedagem em algum outro hotel** da cidade (questão 6 e 7), notamos que a maioria que conhece outros hotéis fica hospedada até 4 dias seguidos no nosso; isto é, os clientes que ficam mais tempo hospedados são mais ‘fiéis’, talvez por não conhecerem outros estabelecimentos, isto fica mais evidente se levarmos em conta o **conhecimento anterior** do hotel (desde quando conhecem o hotel – questão 15).

Os que ganham mais (faixa 5 e 6 da questão 48) tem proporcionalmente mais acesso à internet (questão 34) e propuseram mais mudanças (questão 24 e 25).

Sete entrevistados (23%) que manifestaram preferência por algum aposento, estão neles acomodados (questões 3, 4 e 17).

4.2.1.3.3 Resumo da Análise de Mercado

Os clientes do Hotel são, na sua maioria, homens, que trabalham como vendedores, possuem uma média de 39 anos de idade, uma renda familiar média de R\$2.000,00 e já se hospedaram mais de uma vez.

Também, na sua maioria, possuem no mínimo o Segundo Grau e são casados.

O que os clientes mais elogiaram foi o atendimento prestado e a qualidade do Café da Manhã servido.

O que mais reclamaram foi do cardápio da janta, que deveria servir carnes, e dos equipamentos dos quartos, que deveriam ser melhorados.

A maioria se propõe a pagar mais por qualquer melhoria feita, inclusive a instalação de ar condicionado; pois o preço, para este serviço, não é o fator determinante (pelo menos para a maioria).

O principal concorrente é o Hotel Urupês.

O cartão de crédito é uma boa opção para pagamento de diárias, segundo os hóspedes.

4.2.1.4. Ameaças

O surgimento de novas pousadas pode fazer com que os clientes mais propensos a trocar de marca, experimentem um novo produto, também, porque, o preço dessas pousadas é normalmente inferior.

Os fatores internos que ameaçam são:

- a) Atendimento da recepção, que é aonde o cliente tem o primeiro contato com o Hotel (chek-in);

- b) O cardápio do Hotel, que também faz parte do produto. Um outro estabelecimento pode melhorar de tal maneira o cardápio, que pode acontecer de o hóspede mudar de marca somente pelas refeições oferecidas;
- c) A falta de um ambiente climatizado pode impedir a hospedagem de pessoas que têm esta preferência;¹⁶ e
- d) O estado geral dos cômodos do Hotel pode inibir um hóspede a permanecer hospedado, ou mesmo a se hospedar, pois existem vários lugares que necessitam de uma reforma ou, pelo menos uma remodelação.

4.2.1.5. Oportunidades

Assim como as ameaças, as oportunidades, para Kotler (2.000, p.34): “Devem ser analisadas em relação às necessidades do mercado e às habilidades dos concorrentes”.

Para a ameaça do aparecimento de novas pousadas¹⁷, pela evolução natural da hospedagem familiar, e que viriam concorrer com nossos serviços, a solução seria arranjarmos a disposição dos cômodos, para que pudéssemos colocar mais hóspedes no hotel, quando fosse ocorrer uma possível lotação. Evitaria-se, assim, de dar ao cliente motivo para procurar outra acomodação.

Para o problema do atendimento, a solução seria treinar melhor os funcionários e aperfeiçoar ainda mais o que já é tido pelos clientes como a maior qualidade do Hotel.

Para o problema do cardápio, a solução seria adapta-lo às mudanças propostas pelos hóspedes, mas não somente a elas, procurar também oferecer outros itens “originais”.

¹⁶ Um provável cliente chegou no Hotel, perguntou sobre apartamento com ar condicionado, diante da negativa decidiu mesmo assim olhar um cômodo, mas não se hospedou.

¹⁷ Enquanto desenvolvo este estudo, fui informado, por um hóspede do hotel, do surgimento de uma nova pousada na cidade, a Pousada Nossa Senhora Aparecida, que inicialmente conta com 7 leitos disponíveis, mas que já tem projeto para outros 7.

Para os clientes que quiserem pagar mais, para ter um cômodo refrigerado, a solução seria instalar ar condicionado, inicialmente, em um apartamento, para reter estes clientes.

Para melhorar a aparência interna do Hotel a solução seria fazer pequenas reformas, mas de maneira continuada, dando-se preferência aos cômodos de maior retorno, os apartamentos.¹⁸

Outra oportunidade seria divulgar tabelas promocionais para os fins de semana, para aumentar a taxa de ocupação destes dias (sexta-feira, sábado e domingo).

Razão para se colocar mais alternativas de pagamento, segundo Ferrel (2000, p.52): “A disponibilidade de crédito torna muito fácil a posse de um produto pelo consumidor”.

4.2.2 Análise do Ambiente Interno

Basicamente o hotel funciona como uma grande casa, com suas salas, cozinhas, lavanderia, banheiros, quartos e ocupantes.

O Hotel tem uma capacidade máxima de 80 hóspedes que são distribuídos em 40 cômodos (são 44 no total, mas apenas 40 estão disponíveis).

Distribuição dos 40 cômodos:

- a) 14 quartos com uma cama de solteiro;
- b) 3 quartos com três camas de solteiro;
- c) 1 quarto casal;
- d) 7 apartamentos com duas camas de solteiro;
- e) 4 apartamentos de casal;
- f) 4 apartamentos de solteiro com frigobar;

¹⁸ Foi sugestão de um funcionário, que afirmou “nos momentos de folga eu poderia ir fazendo estas reformas”. Tal funcionário foi anteriormente pedreiro.

- g) 2 apartamentos com duas camas de solteiro, com frigobar;
- h) 3 apartamentos de casal com frigobar; e
- i) 2 apartamentos de casal com duas camas de solteiro, com frigobar.

Classificam-se os aposentos em quartos e apartamentos. O apartamento é um quarto com banheiro; já o quarto (simples, duplo ou triplo) usa banheiro coletivo.

Os apartamentos possuem, alguns, TV, outros TV a cabo e frigobar.

Tabela de Preço dos Aposentos

Tipo	Bruto	Promocional
Ap. Solteiro c/TV / Tel	27,00	23,00
Ap. Solteiro c/TV Cabo / Tel	33,00	27,00
Ap. Solteiro Luxo (TV Cabo / Frig./ Tel)	38,00	33,00
Ap. Casal c/TV / Tel	49,00	45,00 p/p* 22,50
Ap. Casal Luxo (TV Cabo / Frig./ Tel)	54,00	50,00 p/p* 25,00
Quarto Solteiro	18,00	14,00
Quarto Casal	35,00	28,00
Colchão p/ criança até 7 anos	10,00	8,00

* por pessoa.

O estacionamento acomoda até vinte automóveis.

Os funcionários são em número de nove, distribuídos conforme a tabela.

Tabela de funcionários e cargos.

Funcionário	Cargo registrado
Domingos Belli	Recepcionista
Landivo Linzmeyer	Funcionário do Restaurante
Milton Jorge da Silva	Recepcionista
Zita Maria da Silva	Auxiliar de Serviços Gerais

Beatriz F.G. Oliveira	Auxiliar de Serviços Gerais
Amélia P. Baum	Auxiliar de Serviços Gerais
Gabriela Ferreira	Auxiliar de Serviços Gerais
Marilene Castilho	Auxiliar de Serviços Gerais
Diolir	Recepcionista

Os atendentes (recepcionistas) trabalham em esquema de revezamento: das 7:00 às 15:00; 15:00 às 23:00 e das 23:00 às 7:00. Eles folgam dois dias a cada 15 trabalhados. Na folga de um, os outros dois assumem por 12 horas seguidas.

Os funcionários estão distribuídos entre atendentes (recepcionista) em número de três, duas camareiras (faxineiras), duas copeiras e duas cozinheiras.

Uma central telefônica permite ligações diretas dos ramais, faz a tarifação automática e registra cada ligação, registro este que pode ser impresso;

O Hotel possui em anexo um restaurante, onde é servido o café da manhã, que já está embutido na diária, dentre outras refeições.

O restaurante possui, no seu interior, uma lareira¹⁹; e está aberto, somente para o jantar, entre 18:30 e 22:30 horas, servindo lanches, pizzas, porções, sopas e bebidas.

O cardápio, com fotos reais dos pratos servidos, possui os seguintes itens:

- a) X-bacon;
- b) X-salada;
- c) X-egg;
- d) X-frango;
- e) Misto quente;
- f) Bauru;
- g) X-burguer;

- h) X-salada;
- i) Sopa Húngara;
- j) Pizza ½ Calabresa ½ Mussarela;
- k) Pizza Peito de Peru;
- l) Pizza Calabresa; e
- m) Pizza Frango c/ Catupiry.

Porções:

- a) Frango a passarinho;
- b) Batata Frita;
- c) Polenta; e
- d) Mandioca.

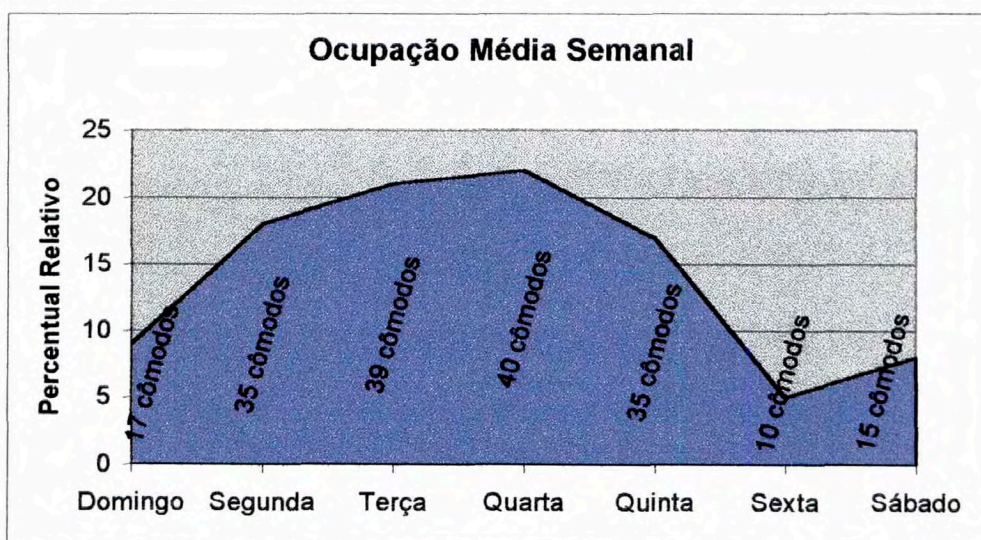
Bebidas:

- a) Cerveja garrafa 600ml;
- b) Cerveja lata;
- c) Refrigerante 600ml;
- d) Refrigerante lata;
- e) Água mineral 500ml;
- f) Suco cítrico 450ml;
- g) Vinho taça;
- h) Vinho jarra;
- i) Vinho garrafa;
- j) Whiski Natu;

¹⁹ Muito útil, pois o inverno aqui é rigoroso.

- k) Campari;
- l) Cuba Bacardi;
- m) Caipirinha Bacardi; e
- n) Caipirinha Steinhaeger.²⁰

A ocupação dos leitos disponíveis é, em média, mostrada pela tabela a seguir:



A taxa de ocupação média é de 74.5%, bem superior a média do município, em torno dos 50%, segundo dados da Secretaria de Turismo do Município.

²⁰ As descrições estão colocadas como estavam grafadas no cardápio do restaurante.

4.2.2.1 Análise da Função de Marketing

Produto

Ferrel (2.000, p.94) diz que:

O produto compõe o núcleo da estratégia de marketing. É importante manter em mente que produtos referem-se a mais do que bens tangíveis. Geralmente, representam um amálgama de bens, serviços, idéias e até pessoas. A melhor forma de visualizar um produto é como um conjunto de características e vantagens que têm a capacidade de satisfazer as necessidades e aos desejos dos consumidores, entregando, assim, benefícios valiosos.

O produto vendido pelo Hotel é a hospedagem, ou como sugere o slogan “a sua casa fora de casa”. Fazem parte deste produto o ambiente interno, representado pela recepção, o restaurante, os banheiros e o aposento do hóspede, também a decoração e os móveis, e tudo o mais que o hóspede tem contato. O ambiente externo do prédio, representado desde sua fachada até os fundos do estacionamento e garagem.

Também compõe o produto itens muito bem perceptíveis pelos clientes, como o atendimento dos funcionários, o café da manhã, as bebidas e as refeições servidas no restaurante.²¹

Preço

A respeito da formulação do preço, Ferrel (2.000, p. 94) nos diz que: “O valor real que um produto fornece é derivado de sua habilidade de entregar benefícios que enriquecem a situação do comprador”.

E complementa (*id*, p.96):

O preço pode ser o elemento mais crítico, mais visível e mais manipulado do composto de marketing. É uma consideração extremamente importante à medida que os consumidores decidem se compram os produtos da empresa. (...) o preço para atingir o equilíbrio correto entre as necessidades dos consumidores, as soluções alternativas e a necessidade de a empresa cobrir seus custos diretos e indiretos e também obter um lucro aceitável. O preço é também o elemento mais flexível do composto de marketing, uma vez que pode ser ajustado para atender às condições mutantes do mercado. Entretanto, mudar o preço de um produto

²¹ itens referenciados nas entrevistas.

pode ser muito arriscado porque ele está conectado às percepções do consumidor sobre a qualidade, o prestígio e a imagem do produto.

Sobre os pontos de vista a considerar em relação ao preço, Ferrel (2.000, p. 96) diz:

Primeiro, para a empresa, preço é a quantidade de dinheiro que está disposta a aceitar em troca de um produto. Essa soma deve ser alta o suficiente para cobrir os custos e dar algum lucro, mas não tão alta para impedir a venda do produto. Para os consumidores, preço é algo que estão dispostos a pagar em troca de um produto. Além de dinheiro, os consumidores pagam preços não monetários para obter produtos, como tempo, esforço, risco e custos de oportunidade. Embora os consumidores possam não considerar explicitamente esses custos como preços, são vitalmente importantes para suas decisões sobre que produtos comprar e onde obtê-los.

O preço dos aposentos é calculado em função do benefício que ele proporciona ao cliente, um apartamento com frigobar e TV tem um preço superior ao de um sem TV e frigobar, que tem um preço superior ao de um quarto, onde o hóspede é obrigado a usar o banheiro coletivo.

O quarto é o aposento mais simples do Hotel, e é também considerado o produto básico para atração de clientes motivados apenas pela questão financeira. Seu valor segue sempre os padrões praticados pela concorrência das “pousadas”.

Finalizando, podemos concordar com FERREL, afirmando que, independentemente de seu apelo, as estratégias de preço baixo são, freqüentemente, insustentáveis no decorrer do tempo.

Promoção

Sobre promoção, Kotler (2.000, p. 616) cita que:

As promoções de vendas normalmente atraem os que estão sempre mudando de marca, porque os usuários de outras marcas e categorias nem sempre percebem ou aproveitam uma promoção. Os que estão sempre mudando de marca procuram, primeiramente, preço baixo, valor agregado ou valores adicionais. As promoções de vendas dificilmente vão transformá-los em usuários fiéis. As promoções em mercados de alta similaridade de marcas geram vendas altas no curto prazo, mas pouco ganho permanente na participação de mercado. Em mercados onde há grande disparidade entre marcas, as promoções de vendas podem alterar as participações de mercado permanentemente.

A promoção que é feita no Hotel esta baseada em um desconto para uma compra numerosa, como, por exemplo, a um grupo de turistas, comunicada ao interessado no momento da reserva ou do “check-in”; mas os critérios de descontos não estão bem definidos.

Outra promoção, que, na verdade, seria mais uma negociação pessoal, é com relação aos mensalistas, onde o dono do Hotel negocia diretamente com o hóspede o valor da mensalidade.

O Hotel também é levado ao conhecimento de seu mercado alvo através do “boca-a-boca”, através de panfletos turísticos e através de placas nas rodovias.

As placas, em número de quatro, estão nos acessos à Curitiba, Joinville, Mafra e Corupá, sempre no sentido de que é avistada por quem chega ao município.

Praça (Distribuição)

Kotler (2.000, p.109) diz que distribuição inclui: “As várias atividades que a empresa empreende para tornar o produto acessível e disponível para os consumidores-alvo”.

No caso do Hotel é manter suas portas abertas, sempre com leitos disponíveis, vinte e quatro horas por dia, trezentos e sessenta e cinco dias no ano; e um recepcionista sempre de plantão.

4.2.2.2 Análise das Demais Funções

Área Financeira

Os recepcionistas são os responsáveis pelo fechamento do seu caixa ao final de seu turno. É prestada conta dos recebimentos e pagamentos efetuados e do saldo em caixa.

O caixa possui uma reserva, para eventuais dificuldades de troco. A reserva esta fixada atualmente em R\$250,00, e no final do turno o responsável (recepcionista) deverá fazer o possível para refazê-la.

A previsão de contas a pagar é feita pelo proprietário, e é repassada, sempre que há necessidade, aos recepcionistas.

A emissão de faturas (constas a receber) é de responsabilidade dos recepcionistas.

Problemas de cobrança são solucionadas entre o proprietário e o recepcionista do turno.

A Contabilidade Fiscal e emissão de Folha de Pagamento são terceirizadas com um escritório de contabilidade local.

Recursos Humanos

O proprietário é quem decide, em última instância, todas as questões relacionadas aos colaboradores. É ele que contrata, estabelece horários de trabalho, vencimentos, horas extras e demissões (entre outras).

O fechamento dos pontos dos funcionários (para a Folha de Pagamento) é de responsabilidade do recepcionista.

Os funcionários são treinados no próprio local de trabalho, quando do exercício de suas funções normais.

Compras e Controle de Estoque

Os funcionários que trabalham na recepção são os responsáveis por adquirir os produtos utilizados no dia-a-dia do Hotel. Os itens que estão faltando no cardápio do Café da Manhã são aludidos pelas copeiras; os necessários ao restaurante são mencionados pelo responsável por este setor.

Cabe, também, aos recepcionistas a tarefa de controlar os estoques de produtos de higiene e limpeza, bem como o das bebidas que não são vendidas através do restaurante.

4.2.2.3 Análise da Administração Geral

Todas as decisões gerais relacionadas ao empreendimento são levadas a cabo pelo proprietário. Baseia suas decisões na experiência, obtida ao longo dos anos à frente de seu negócio, na sua formação (Pós-graduado na área de Marketing) e nas estratégias da concorrência.

Como exerce um cargo na Prefeitura do Município, não pode estar sempre presente, para solucionar questões mais urgentes, que surgem no andamento normal das atividades do Hotel; estas questões são, geralmente, decididas pelos recepcionistas.

É tarefa dos recepcionistas, principalmente o que cuida do turno da manhã, coordenar os serviços das camareiras e faxineiras.

4.2.2.4.Pontos Fracos

Para determinação dos pontos fortes e fracos, Kotler (2000) propõe a análise dos seguintes itens:

MARKETING

1. Reputação da empresa
2. Participação de mercado
3. Satisfação do cliente
4. Retenção do cliente
5. Qualidade do produto
6. Qualidade do serviço

7. Efetividade na determinação de preços
8. Efetividade da distribuição
9. Efetividade de promoções
10. Efetividade da força de vendas
11. Efetividade das inovações
12. Cobertura geográfica

FINANÇAS

13. Custo ou disponibilidade de capital
14. Fluxo de caixa
15. Estabilidade financeira

PRODUÇÃO

16. Instalações
17. Economias de escala
18. Capacidade
19. Força de trabalho capaz e dedicada
20. Capacidade de produzir no prazo
21. Habilidades técnicas de fabricação

ORGANIZAÇÃO

22. Liderança visionária e capaz
23. Funcionários dedicados
24. Orientação empreendedora
25. Flexibilidade ou boa capacidade de resposta

Cada um deles separados por:

1. Desempenho:
 - a) Grande Força;
 - b) Força;
 - c) Característica Neutra;
 - d) Fraqueza; e

e) Grande Fraqueza.

2. Importância:

a) Grande;

b) Média; e

c) Pequena.

Assim ficaria esta tabela com os dados observados no Hotel:

MARKETING	<i>Desempenho</i>				<i>Importância</i>			
	Grande Força	Força	Característica Neutra	Fraqueza	Grande Fraqueza	Grande	Média	Pequena
1. Reputação da empresa			X				X	
2. Participação de mercado		X				X		
3. Satisfação do cliente		X				X		
4. Retenção do cliente	X					X		
5. Qualidade do produto				X		X		
6. Qualidade do serviço	X					X		
7. Efetividade na determinação de preços			X			X		

8. Efetividade da distribuição			X					X
9. Efetividade de promoções					X		X	
10. Efetividade da força de vendas		X				X		
11. Efetividade das inovações				X			X	
12. Cobertura geográfica			X					X
FINANÇAS								
13. Custo ou disponibilidade de capital					X	X		
14. Fluxo de caixa				X			X	
15. Estabilidade financeira				X		X		
PRODUÇÃO								
16. Instalações					X	X		
17. Economias de escala			X				X	
18. Capacidade		X				X		
19. Força de trabalho capaz e dedicada		X				X		
20. Capacidade de produzir no prazo			X			X		

21. Habilidades técnicas de fabricação		X				X		
ORGANIZAÇÃO								
22. Liderança visionária e capaz				X		X		
23. Funcionários dedicados	X					X		
24. Orientação empreendedora				X		X		
25. Flexibilidade ou boa capacidade de resposta				X		X		

Através desta tabela observamos que a empresa peca em muitas coisas, e itens de elevada importância.

Como pontos fracos mais relevantes podemos citar:

- a) As promoções;
- b) Disponibilidade de capital; e
- c) As instalações.

4.2.2.5 Pontos Fortes

No planejamento, segundo Kotler (2000) é importante identificar as vantagens diferenciais em relação aos concorrentes, principalmente aquelas de valor específico para os mercados visados. A questão principal é a habilidade da empresa de fazer com que os consumidores acreditem que os vários aspectos de seu negócio são superiores aos de seus concorrentes.

Da análise da tabela proposta por Kotler (2000) surgem como pontos fortes do empreendimento:

- a) A capacidade de retenção do cliente, obtida através do bom atendimento e preços dentro realidade de mercado;
- b) A qualidade do serviço prestados; e
- c) A dedicação dos funcionários.

4.3 Prognóstico

O prognóstico tem como objetivo fornecer uma linha de ação para as atividades do empreendimento.

4.3.1 Objetivos Financeiros

Pretensões:

- a) Aumento das hospedagens nos finais de semana em 15%;
- b) Aumento da receita do restaurante em 80%; e
- c) Aumento de 10% nos recebimentos por cliente hospedado.

4.3.2 Missão

De acordo com Peter Drucker (1973, cap.7), é a hora de fazer algumas perguntas fundamentais: Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? Qual será nosso negócio? Como deveria ser nosso negócio?

Das respostas a estas questões surge a seguinte missão:

“O Hotel Tank será a sua casa, fora de casa; procurando prestar um serviço simples, de qualidade e a preços módicos; em um ambiente de respeito e cortesia; visando a máxima satisfação de nossos hóspedes, para que eles retornem sempre, proporcionando ininterruptamente maior rentabilidade de nossos esforços”.

4.3.3 Estratégias

Foram selecionadas para aplicação as seguintes atividades:

- 1) Aumento da diária do quarto básico: já que o quarto, cômodo mais barato, responde por 50% da venda de cômodos (não da receita bruta) do Hotel; um aumento de R\$14,00 para R\$16,00 elevaria a vendas em 5,2%.
- 2) Aumento dos leitos disponíveis através da relocação de camas: elevaria as hospedagens nos dias de pico (terça-feira, quarta-feira, quinta-feira) e proporcionaria um aumento de seis por cento nas receitas brutas totais.
- 3) Aumento de 15% na venda de cômodos nos finais de semana²², através da divulgação do Hotel em empresas de turismo, aumentaria a receita em 3,2 por cento.
- 4) Aumento de locações por pacotes promocionais, concedidos a grupos, para os finais de semana, proporcionaria um aumento de cinco por cento

²² Sasser cita como estratégias para serviços: Preços diferenciados, que transferirão alguma demanda de períodos de pico para períodos de baixa; e o aproveitamento dos períodos de baixa demanda. W. Earl Sasser, "Match supply and demand in service industries", Harvard Business Review, nov/dez. 1976, p. 133-140. in Kotler 2.000, p.453.

nas locações de sexta-feira, sábado e domingo, resultando em um aumento de um por cento no faturamento.

5) Aumento da renda através de aumento de opções de gastos dos clientes:²³

- a) Sala de jogos com mesa de sinuca locada;
- b) Computador com acesso à Internet; e
- c) Outras opções de cardápio no restaurante, opções estas com mais rentabilidade que as atuais;

Proporcionando um aumento no faturamento de 6,5%.

4.3.4. Plano de Ações Táticas

1. Aumento de preço do quarto básico: o funcionário Milton fará nova tabela de preços, no começo do mês de agosto, afixando-a no quadro em substituição da tabela antiga. O custo estimado é representado apenas pelo uso dos meios (computador) e o custo da mão de obra do funcionário, totalizando cinco reais.
2. Aumento dos leitos disponíveis através da redistribuição de camas: no final do mês de agosto o funcionário Diolir retirará camas dos quartos duplos, passando-as aos apartamentos. Custo estimado 60 reais (10 horas de serviço à seis reais a hora).
3. Aumento de locações nos finais de semana: em outubro, após as festividades da Schlachtfest, o proprietário fará contatos com a empresa de turismo Orgasul, repassando a esta a promoção de descontos para os finais de semana. Custo estimado de 333,87 reais (10% de comissão,

²³ Esta estratégia se encaixa na definição de Diferenciação, citada por Michel Porter (Michael E. Porter *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nova York: Free Press, 1980, cap. 2) in Kotler 2.000, p.102.

sobre um provável aumento de 15% nas locações de sexta-feira, sábado e domingo)

4. Aumento das hospedagens nos finais de semana para grupos: ainda no mês de agosto o recepcionista Milton fará tabela promocional de descontos para grupos acima de cinco pessoas, que queiram se hospedar pelo menos dois do três dias do fim de semana. Será dado um desconto de 20% no preço do apartamento e 10% no do quarto. Custo apenas da confecção e divulgação da tabela, estimado em R\$50,00 para o período.
5. Para o aumento dos gastos dos clientes, ficou definido:
 - 5.1. Na segunda quinzena de agosto, o Funcionário Diolir providenciará a arrumação da sala de TV, para que acomode uma mesa de sinuca, ele também fará os contatos para a locação da mesa. O custo para o empreendimento é estimado em R\$1.092,00 para o período.
 - 5.2. Ainda para o mês de agosto, lá pela terceira semana, o funcionário Milton transferirá um computador da recepção para a sala de leitura, aproveitando os móveis que estão disponíveis. O contrato para a instalação da ADSL será negociado pelo proprietário. O custo estimado é de R\$ 360,00 para o período.
 - 5.3. O funcionário responsável pelo restaurante, Landivo, procurará fornecer refeições, baseadas nas propostas pelos hóspedes da amostra, com ênfase nas carnes. O custo estimado é de R\$3.185,00. O mês proposto para início é o de agosto.

Para uma melhor compreensão e estimativa de custos apresentamos a seguinte tabela:

Estratégia	Ações Táticas	Início	Responsável	Custo
Quarto	Aumento	Agosto	Milton	5,00
Leitos	Relocação	Fim de Agosto	Diolir	60,00
Cômodos nos Finais de	Divulgação na Agência de	Outubro	Roberto	333,87

Semana	Turismo			
Pacotes p/ Finais de Semana p/ Grupos	Divulgação dos Descontos	Agosto	Milton	50,00
Diversão Paga	Mesa de Sinuca	2ª quinzena de Agosto	Diolir e Roberto	1.092,00
Internet p/ Hóspedes	Computador com ADSL	3ª semana de Agosto	Milton e Roberto	360,00
Restaurante	Diferenciação nas Refeições	Agosto	Landivo	3.185,00

Total estimado do custo do Plano

R\$ 5085,87

4.3.5. Projeção da DRE e Relação Custo-Benefício

A Demonstração de Resultado do Exercício do Segundo Semestre de 2.003 e a Projetada para o Segundo Semestre de 2.004 ficaram assim:

Variável	2º semestre de 2.003	Projetada
1. Preço médio por unidade	18,97	19,95
2. Custo variável por unidade	4,58	4,58
3. Margem bruta de contribuição por unidade (1 – 2)	14,39	15,37
4. Volume de vendas em unidades	5364	5.917
5. Receita de vendas (4 x 1)	101.755,08	118.044,15
6. Margem bruta de contribuição (3 x 4)	77.187,96	90944,29

7. Custos fixos	64.260,72	64.260,72
8. Margem líquida de contribuição (6 – 7)	12.927,24	26.683,57
9. Receita bruta do restaurante	7.200,00	13.570,00
10. Custo total do restaurante	6.900,00	10.085,00
11. Contribuição do restaurante no lucro líquido	300,00	3.485,00
11.1. Outras receitas do Plano (Internet+Sinuca)	-	4.914,00
11.2. Outras despesas do Plano (Internet+Sinuca)	-	1.452,00
11.3. Contribuição de outras receitas	-	3.462,00
12. Propaganda e promoção	250,00	448,87
13. Lucro líquido operacional (8 + 11 – 12)	12.977,24	-
14. Lucro líquido operacional Projetado (8 + 11 + 11.3 – 12)	-	33.181,70

Resumidamente:

Receitas Totais (5+9)	R\$ 108.955,08
(-) Custos totais (2x4+7+9+12)	<u>R\$ 95.977,84</u>
(=) Lucro Antes do IR	R\$ 12.977,24

Com o Plano ficaria assim:

Receitas Totais (5+9+11.1)	R\$136.528,15
(-) Custos totais (2x4+7+10+11.2+12)	<u>R\$103.346,45</u>
(=) Lucro Antes do IR	R\$ 33.181,70

Portanto, o Plano aumentaria as Receitas em 25% e o Lucro Antes de IR em 155%.

4.3.6 Acompanhamento e controle do plano

Kotler (2.000, p.715) propõe para o acompanhamento do Plano que sejam feitas as seguintes perguntas:

- a) O que queremos alcançar? Referente ao estabelecimento de metas;
- b) O que está acontecendo? Referente a avaliação do desempenho;
- c) Por que está acontecendo? Referente ao diagnóstico do desempenho;
- d) O que podemos fazer a respeito? Referente a ações corretivas.

Para acompanhar as estratégias oferecidas recomendamos tabular o resultado obtido com cada uma, mês a mês e compará-los com as metas estabelecidas; e avaliar a evolução do Plano segundo as questões propostas acima.

Formulário para controle:

Estratégia	Meta mensal	Resultado Mensal	Relação Projetado – Obtido
E1			

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano ora exposto serve para nortear as ações estratégicas para uma efetiva melhora da rentabilidade dos negócios do Hotel Tank – São Bento do Sul.

À medida que for sendo implantado, o plano pode ser revisado, e atualizado da melhor maneira possível.

A estratégia da divulgação da empresa através da internet proporcionaria um aumento nas reservas de leitos, no entanto, por seus custos de confecção e manutenção não será tratada aqui. Mas sua idéia poderá ser revista no futuro.

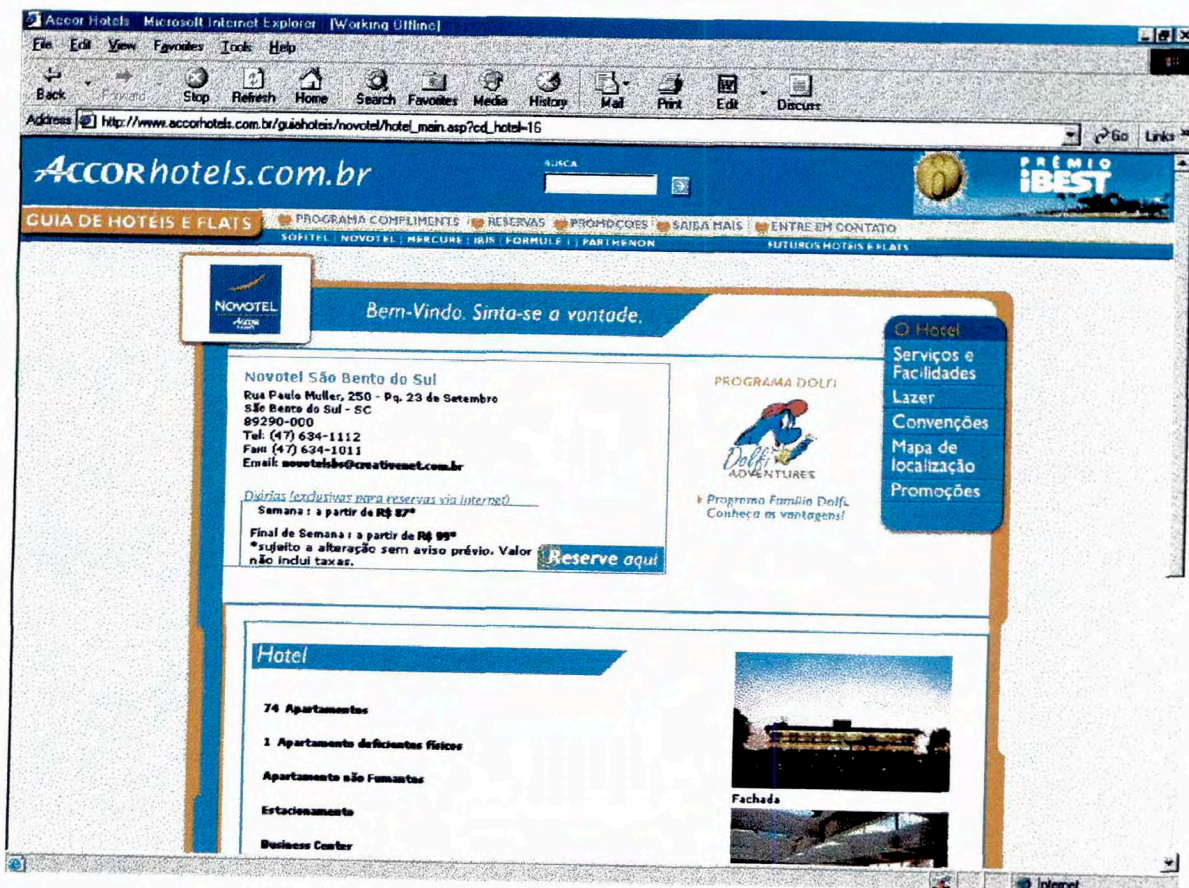
Fica como recomendação fazer novo plano cobrindo o ano de 2.005, e uma projeção da DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) para três cenários: Realista, Otimista e Pessimista; também ainda oferecer uma idéia preliminar da projeção resumida da DRE para 2.006, num cenário realista.

REFERÊNCIAS

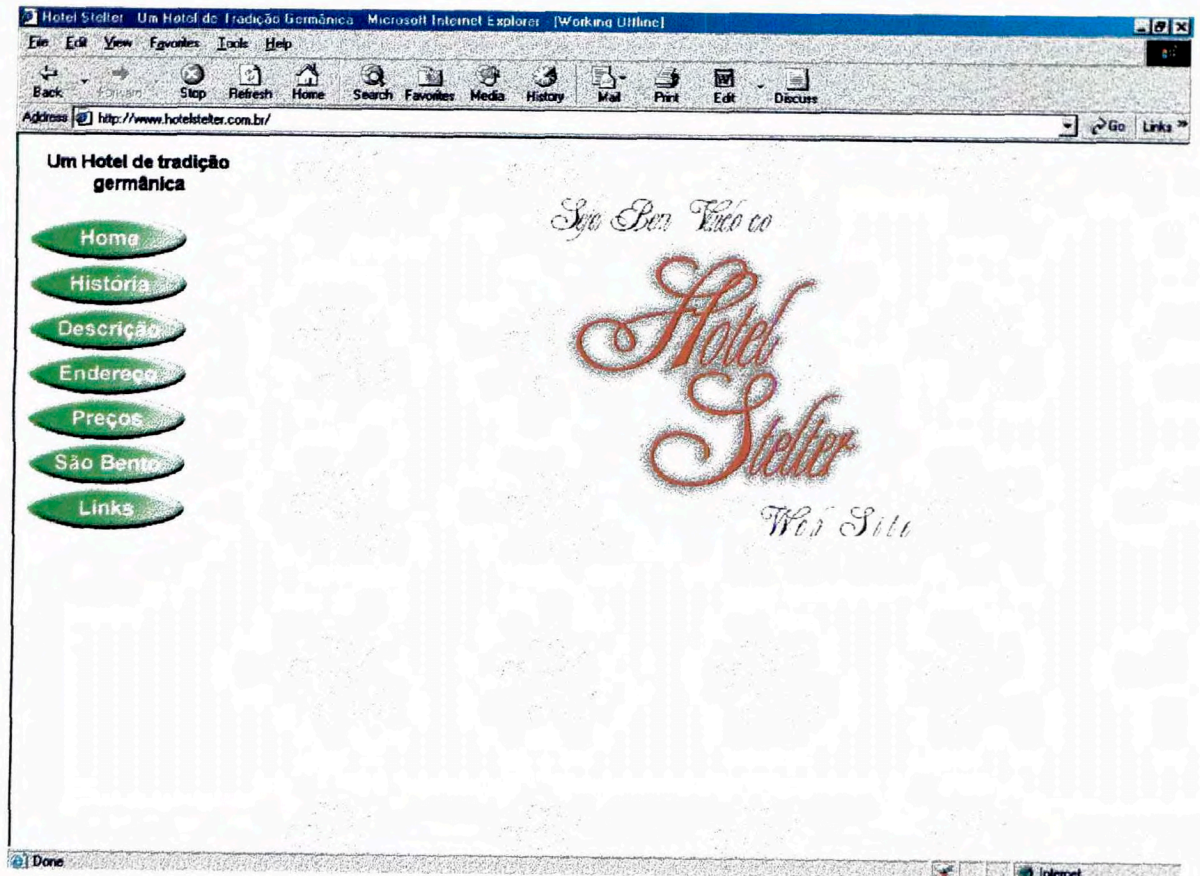
- AAKER, David A. [et al.]. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas 2.001.
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- BENNETT, Peter D. **Dictionary of marketing terms**, 2. ed. Chicago: American Marketing Association, 1995 *in* Kotler 2000, p.30.
- FERREL, O.C. [et al.]. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FIGUEIREDO, Astrid Beatriz. **Marketing para reter clientes – Crescimento organizacional através da retenção de clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1994
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo : Prentice Hall, 2000.
- PORTER, Michael E. "What is strategy?", Harvard Business Review, nov./dez. 1996, p. 61-78. *in* Kotler 2000, pág. 102.
- STANTON & SPIRO. **Administração de vendas**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- São Bento do Sul. **Perfil Socioeconômico**. São Bento do Sul: Associação Comercial e Industrial de São Bento do Sul, 2001.
- São Bento do Sul. **Perfil Socioeconômico**. São Bento do Sul: Associação Comercial e Industrial de São Bento do Sul, 2002.
- WELSCH, Glen Albert. **Orçamento empresarial**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXOS

Página na internet do Novotel.



Página na Internet do Hotel Stelter.



Questionário de Entrevista a Cliente do Hotel Tank

Esta pesquisa faz parte de um Trabalho de Conclusão do Curso de Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina... Sua colaboração é muito importante! É rápido...E não precisa se identificar (usar o verso se necessário).

Obrigado!

1. Em uma escala de 0 a 10, como você classificaria este hotel:

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Qual o tempo de Permanência aqui (em dias): _____

3. Qual o tipo de aposento?

3.1. Quarto ()

3.2. Apartamento ()

4. Qual o número (do aposento)? _____

5. Com que frequência você fica em hotéis?

5.1. Alguns dias na semana ()

5.2. Alguns dias no mês ()

5.3. O mês todo ()

5.4. Muito raramente ()

5.5. Apenas esta vez ()

6. Já se hospedou em algum hotel da região?

6.1. Não ()

6.2. Sim ()

7. Se sim, em qual? _____

8. Qual é o seu café da manhã (normalmente e em sua casa)? (Um ou mais itens – perguntar, não sugerir)

8.1. Café ()

8.4. Fruta(s) ()

8.7. Outros frios()

8.9. Biscoito ()

8.2. Chá ()

8.5. Queijo ()

8.8. Bolo ()

8.10. Suco ()

8.3. Pão ()

8.6. Presunto ()

9. Qual a sua refeição (normalmente e em sua casa) no jantar? _____

10. Toma café da manhã no Hotel?

10.1. Sim ()

10.2. Não ()

11. Janta (no hotel)?

11.1 Sim ()

11.2. Não ()

12. Se sim (na 10 ou na 11), o que gostaria que tivesse no cardápio? _____

13. Como ficou sabendo do hotel?

13.1. Indicação da empresa ()

13.2. Indicação de amigos ()

13.3. Passei na frente ()

13.4. Anúncio ()

13.5. Outro ()

14. Já se hospedou aqui alguma vez?

14.1. Sim ()

14.2. Não ()

15. Se sim, há quanto tempo? _____

16. Tem preferência por algum aposento?

16.1. Sim ()

16.2. Não ()

17. Se sim, qual? _____

18. Se pertencer a alguma empresa, algum outro colega de trabalho já se hospedou (ou se hospeda) aqui?

18.1. Sim ()

18.2. Não ()

19. Esta usando o estacionamento do Hotel?

19.1. Sim ()

19.2. Não ()

20. Usa o telefone do hotel para fazer ligações?

20.1. Sim ()

20.2. Não ()

21. Se sim; já teve problema em conseguir linha?

21.1. Sim ()

21.2. Não ()

22. Você já usou o fax do hotel?

22.1. Sim ()

22.2. Não ()

23. O que você gosta no hotel? _____

24. Tem algo que você não gosta (e se pudesse mudaria)?

24.1. Sim ()

24.2. Não ()

25. Se sim, o que? _____

26. O que você acha dos preços praticados no hotel? 26.1. Muito Baratos () 26.2. Baratos ()
26.3. Dentro da realidade () 26.4. Caros () 26.5. Muito Caros ()
27. Qual o meio que você faz o pagamento no hotel?
27.1. Dinheiro () 27.2. Cheque () 27.3. Fatura ()
28. Possui cartão de crédito? 28.1. Sim () 28.2. Não ()
29. Se possuir cartão de crédito, usaria para pagar sua conta no hotel? 29.1. Sim () 29.2. Não ()
30. Se usar, qual é (a administradora do cartão)? _____
31. Quanto você gostaria de pagar, para se hospedar? _____ reais.
32. Alguma vez, procurou um quarto mais barato? 32.1. Sim () 32.2. Não ()
33. No seu quarto, o que poderia ser melhorado para aumentar o seu conforto? _____
-
34. Você tem acesso à internet? 34.1. Sim () 34.2. Não ()
35. Se você soubesse que o hotel tem página na internet, acessaria para consultar preços, detalhes dos apartamentos ou fazer reserva? 35.1. Sim () 35.2. Não ()
36. Você fez reserva para se hospedar? 36.1. Sim () 36.2. Não ()
37. Se sim, por que meio (de que forma)? 37.1. Por outra pessoa () 37.2. Por telefone ()
37.3. Por fax () 37.4. Pessoalmente ()
38. Você pagaria mais para ter quarto com ar condicionado? 38.1. Sim () 38.2. Não ()
39. Já teve algum problema no hotel, tais como (pode dar mais de uma resposta):
39.1. () chuveiro estragado
39.2. () lâmpada queimada
39.3. () TV que não funciona
39.4. () pia ou ralo entupido
39.5. () roupas ou objetos extraviados
39.6. () cobrança indevida
39.7. () com a comida ou bebida.
40. Já teve alguma discussão ou desentendimento com algum funcionário? 40.1. Sim () 40.2. Não ()
41. Algum funcionário já te deixou constrangido (envergonhado ou discriminado)?
41.1. Sim () 41.2. Não ()
42. Qual o seu grau de instrução?
42.1. Primeiro grau incompleto () 42.2. Primeiro grau completo ()
42.3. Segundo grau incompleto () 42.4. Segundo grau completo ()
42.5. Superior Incompleto () 42.6. Superior completo ()
43. Qual sua ocupação? _____
44. Procedência (cidade e estado)? _____
45. Idade? _____ 46. Sexo? 46.1. M () 46.2. F () 47. Estado Civil? _____
48. Em que faixa se encontra sua renda¹ familiar? (disco)
1 - () Até R\$ 240,00.
2 - () De R\$ 241,00 a R\$ 720,00.
3 - () De R\$ 721,00 a R\$ 1200,00.
4 - () De R\$ 1201,00 a R\$ 1680,00.
5 - () De R\$ 1681,00 a R\$ 2.160,00.
6 - () R\$ 2161,00 ou mais.
49. Alguma sugestão? _____

Muito obrigado!

¹ Baseado no salário mínimo do mês de março de 2004.

Disco com as faixas de renda usado no questionário

